



EUROPA-
UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT
(ODER)

Psychische Belastung im beruflichen Kontext

Eine systemische Betrachtung der Umsetzung der Europäischen Richtlinien zur Verbesserung
des Gesundheitsschutzes seit 2013 in Deutschland

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor philosophiae

(Dr. phil.)

Kulturwissenschaftliche Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

vorgelegt von

Dipl.-Psych. Martin Simmel

im Jahr 2019

1. Gutachter: Prof. Dr. Hartmut Schröder
2. Gutachter: Prof. Dr. Horst Kunhardt

Vorwort

Das sogenannte „Psychische“ war zu allen Zeiten ein frag- und merkwürdiges Phänomen und hat seine Faszination bis heute nicht verloren. Die Sprache der Antike beschreibt mit dem altgriechischen Begriff „Psyche“, den „Atem“ und „Hauch“ als Ausdruck des Lebendigen (Leven, 2005).

Für Aristoteles ist die Seele das Prinzip des Lebens und ein funktionales System. Die Seele kann nicht unabhängig vom Körper existieren. Sie ist auch keine Substanz, so wenig wie etwa die Wahrnehmungsfähigkeit eines Lebewesens unabhängig von diesem Lebewesen existieren kann. Eine Seele weist hierarchisch geordnete Fähigkeiten auf, die verschiedenen Funktionen entsprechen (Detel, 2005).

In seinem Roman „Metamorphosen“ erzählt Lucius Apuleius (123 – 170 n.Chr.) die Geschichte eines wunderschönen Mädchens mit Namen „Psyche“, die von der Liebesgöttin Venus als Konkurrentin gesehen wird. Der Versuch der Göttin, die ihren Sohn Amor schickt, um die Psyche zu töten, scheitert, weil dieser sich in die Schöne verliebt. Das „Psychische“ erscheint demnach nicht nur lebendig, sondern kann ebenfalls betörend, irreführend, wenn nicht sogar gefährlich sein (Apuleius, 1969, 1978).

In der Neuzeit prägte insbesondere Sigmund Freud die Diskussion und bezeichnete mit „Psyche“ ganz allgemein das System, in dem Wahrnehmung und Denken des Menschen gründe. Er entwickelte ein komplexes Modell, welches die Entstehung und das Zusammenwirken von Trieben, Bedürfnissen und Affekten beschreibt. Im Vordergrund der von ihm entwickelten Psychoanalyse steht das Bemühen, die Ursachen psychischer Erkrankungen verstehen und diese heilen zu können. Eine wesentliche Methode dieser Analysen ist die Deutung von Fehlleistungen, Kindheitserinnerungen und Träumen. Die Deutung der freien Assoziationen und Traumhalte der betroffenen Patienten führt zu den Wünschen, die ins Unbewusste verdrängt wurden. Die kranke „Psyche“ hat demnach ihre Ursachen zumeist in der Kindheit und kann durch bewusstes Erkennen und Verstehen in häufig sehr langfristigen Therapieprozessen gesunden (Lück & Guski-Leinwand, 2014; Schönpluf, 2016).

Die moderne Hirnforschung und Neuropsychologie dringt durch immer präzisere Mess- und Beobachtungsmethoden noch weiter in die Tiefen des menschlichen Denkens und Handelns vor. Das „Psychische“ als Ergebnis fein aufeinander abgestimmter Stoffwechselprozesse. Mangel oder Dysbalance von Neurotransmittern führt zu Krankheit, die modellkonform folgerichtig pharmakologisch behandelt werden kann (Eberhard-Metzger,

1999). Als zentrales Problem wird jedoch nach wie vor das Verhältnis zwischen beobachtbaren Hirnprozessen und den von uns bewusst erlebten Vorgängen des Wahrnehmens, Denkens, Vorstellens, Erinnerns, Fühlens und Wollens diskutiert. Die Antworten können vermutlich nicht alleine auf einer rein neurobiologischen Ebene gefunden werden (Roth & Strüber, 2017). Die Placeboforschung und auch die Psychoneuroimmunologie stellen darüber hinaus die Frage, inwiefern Denken und Vorstellungskraft (das „Psychische“) in körperlicher Hinsicht wirksam sein können (Dispenza, 2016; C. Schubert, 2015). Hoffnungen und Ängste der Menschen scheinen dabei sehr einflussreiche Kräfte zu sein. Das „Psychische“ beschäftigt sowohl den Laien im Alltag, als auch die Wissenschaft über alle Epochen und Kulturkreise hinweg. Ein faszinierendes und vielleicht aufgrund seiner Vielschichtigkeit und Komplexität auch unergründlich bzw. sogar mitunter beängstigend anmutendes Phänomen und Forschungsgebiet. Mit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 2013 hat der Gesetzgeber den Unternehmern in Deutschland eine sehr konkrete und herausfordernde Aufgabe gestellt. Im Rahmen der Gefährdungsanalysen sollen von nun an die psychischen Belastungsfaktoren bei der Arbeit mit beurteilt werden (Deutscher Bundestag, 2013). Die Herausforderung besteht vor allem darin, das „Psychische“ im Arbeitskontext zu erfassen und in der Folge sinnvolle Konsequenzen für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz abzuleiten. Die vorliegende Arbeit erhebt den Anspruch, einen wissenschaftlich fundierten Diskussionsbeitrag dazu zu leisten.

Regensburg, im November 2019

Martin Simmel

Anmerkung zum Sprachgebrauch:

Um eine möglichst gendergerechte Sprache zu verwenden, dabei aber auch die Lesbarkeit und Verständlichkeit des Textes zu begünstigen, werden soweit möglich geschlechtsneutrale Begriffe eingesetzt sowie zwischen der weiblichen und männlichen Form gewechselt. Es wird darauf hingewiesen, dass bei Aussagen allgemeiner Art und Beispielen grundsätzlich Personen beiderlei Geschlechts gemeint sind.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Ausgangssituation: Das „Psychische“ in der Arbeitswelt	7
1.1 Europäische Richtlinien zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes	7
1.2 Gesellschaftlicher Stand und Relevanz psychischer Störungen in Deutschland	8
1.3 Prävalenz psychischer Störungen in Deutschland	9
1.4 Betrieblicher Gesundheitsschutz und das Arbeitsschutzgesetz in Deutschland	9
1.5 Problem- und Fragestellungen	11
1.6 Methodisches Vorgehen bei der Literaturrecherche	12
2. Theoretischer Hintergrund und Forschungsstand	14
2.1 Dimensionen von Krankheit und Gesundheit	14
2.2 Das bio-psycho-soziale Modell - Arbeit allein ist nicht der Faktor	21
2.3 Erweiterung des bio-psycho-sozialen Modells um die systemische und die kulturelle Perspektive	22
2.3.1 Grundlagen der systemischen Betrachtungsweise	22
2.3.2 Die soziologische Perspektive	24
2.3.3 Die systemisch-psychologische Perspektive	28
2.3.4 Die systemisch-biologische Perspektive	29
2.3.5 Die kulturelle Perspektive	31
2.4 Psychische Belastung bei der Arbeit	36
2.4.1 Der Faktor Mensch – die Prozesse der Selbstregulation	38
2.4.2 Die Arbeitsbedingungsfaktoren	53
2.5 Ressourcen und förderliche Bedingungen	70
2.5.1 Selbstwirksamkeitserwartungen	71
2.5.2 Flow- und Sinnerleben in der Arbeit	72
2.5.3 Resilienz – das Immunsystem der Seele	75
2.5.4 Stress- und Belastungsbewältigungskompetenzen (Coping)	76
2.5.5 Schlüsselkompetenz Regeneration	78
2.5.6 Die Theorie des Wohlbefindens und die Kernelemente einer positiven Psychologie	80
2.6 Zusammenfassung und ein systemisches Arbeitsmodell	81
3. Methoden zur Erfassung psychischer Belastungsfaktoren	85
3.1 Unterscheidung verschiedener Erfassungsmethoden	85

3.2 Darstellung verschiedener Methoden und deren Vor- und Nachteile	88
3.3 Qualitätsgrundsätze	90
3.4 Das Erfassen von Belastungsfaktoren und Belastungswirkung (Beanspruchung) ist nicht trivial	91
3.5 Erfassen von Ressourcen	93
3.6 Zusammenfassung und Darstellung eines integrativen systemischen Erfassungsinstruments	96
4. Ergebnisse der Umsetzung ausgewählter Projekte in der betrieblichen Praxis	100
4.1 Pilotierung einer Gefährdungsanalyse psychischer Belastungsfaktoren in einem deutschen Elektronikunternehmen	100
4.2. Gefährdungsanalyse psychischer Belastungsfaktoren bei Berufskraftfahrern	115
5. Diskussion	125
6. Fazit und Ausblick	148
Abbildungen	152
Abkürzungen	154
Tabellen	155
Literaturverzeichnis	156
Literatur der Online Quellen	172

1. Einleitung und Ausgangssituation: Das „Psychische“ in der Arbeitswelt

1.1 Europäische Richtlinien zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes

Der Rat der europäischen Gemeinschaften hat bereits 1989 eine Richtlinie über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit erlassen (Richtlinie 89/391/EWG). Eine letzte Änderung erfolgte im Dezember 2008. Die Gültigkeit dieser Richtlinie erstreckt sich auf Arbeitgeber mit mindestens einem Beschäftigten. Die Mitgliedstaaten der EU sind angehalten, die erforderlichen Rechtsvorschriften zu schaffen und für eine angemessene Kontrolle und Überwachung zu sorgen. Inhaltlich ist der Arbeitgeber verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, welche die Arbeit betreffen, zu sorgen. Im Detail geht es um das Vermeiden von Risiken, das Abschätzen nicht vermeidbarer Risiken, die Gefahrenbekämpfung an der Quelle und insbesondere um die Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Arbeit. In logischer Konsequenz fordert die Richtlinie deshalb auch, dass der Arbeitnehmer zu den besagten Themen angehört und beteiligt wird. Der Arbeitnehmer selbst ist verpflichtet, aktiv am Gesundheitsschutz mitzuwirken (Rat der Europäischen Union, 1989).

Mit Hilfe europaweiter Unternehmensbefragungen bietet die europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) auf der Grundlage der beschriebenen EU-Richtlinie Hilfestellungen für Betriebe. Dazu wurden im Sommer / Herbst 2014 49320 Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten aller Branchen in 36 Ländern befragt. Konkret geht es darum, weiteren Handlungsbedarf und Informationsdefizite zu erkennen und zu ermitteln, welche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erforderlich sind. Insbesondere der Umgang mit psychosozialen Risiken, die wichtigsten förderlichen und hemmenden Faktoren beim Umgang mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit sowie die Einbeziehung und Beteiligung der Beschäftigten bei der Umsetzung in der Praxis spielen bei dieser Befragung eine wesentliche Rolle. Die wichtigsten Ergebnisse beschreiben, dass psychosoziale Risikofaktoren im Vergleich zu „klassischen“ Risikofaktoren als schwieriger empfunden werden. 30 Prozent der befragten Betriebe geben an, dass das Hauptproblem im Umgang mit diesem sensiblen Thema darin liegt, dass es nicht offen

angesprochen wird. Diejenigen Betriebe hingegen, die in den letzten drei Jahren Maßnahmen zum Umgang mit psychosozialen Risiken ergriffen haben, gaben an, dass dies unter Beteiligung der Arbeitnehmer geschah und zu einem besonders hohen Maß zur Zusammenarbeit aller Akteure am Arbeitsplatz geführt hat (European Agency for Safety and Health at Work, 2015).

12 Gesellschaftlicher Stand und Relevanz psychischer Störungen in Deutschland

Das Thema der psychischen Erkrankungen in der Arbeitswelt wird in der Fachöffentlichkeit seit mehr als zehn Jahren diskutiert. Die zunehmende gesellschaftliche Bedeutsamkeit wird durch die verstärkte Berichterstattung in den sogenannten Meinungsführermedien in Deutschland dokumentiert. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem gesellschaftlichen Issue (relevantes Ereignis), welches die staatlichen Organe veranlasst, sich dieses Themas anzunehmen.

Aus ökonomischer Perspektive verursachen psychische Störungen und Erkrankungen direkte und indirekte Kosten. Fehlzeiten durch Arbeitsunfähigkeit und ein damit einhergehender Wertschöpfungsverlust werden mit Kosten von 16,2 Milliarden Euro für das Jahr 2011 bewertet. Psychische Erkrankungen stehen mit 41,4 Prozent seit 2008 an erster Stelle der Diagnosen für Frühverrentung. Dieser Anteil hat sich seit dem Jahr 2000 fast verdoppelt. Als weiterer, bedeutsamer Faktor wird hierbei das Phänomen des Präsentismus diskutiert. Es beschreibt den Umstand, dass ein Arbeitnehmer trotz Krankheitssymptomen zur Arbeit geht und zum Beispiel durch mangelnde Aufmerksamkeit und Konzentration sowie verminderte Leistungsfähigkeit insgesamt bedeutsame Produktivitätsausfälle verursacht. Dieser Umstand scheint insbesondere im Zusammenhang mit psychischen Erkrankungen von besonderer Relevanz zu sein.

Ein weiterer sozialer Aspekt, der gesellschaftlich und nicht zuletzt betrieblich wirksam scheint, ist ein drohendes Missverhältnis derer, die produktiv tätig sind, zu denen, die diesbezüglich ausfallen bzw. mitgetragen werden müssen. Neben der sicherlich schwierigen Kalkulation dieser Kosten, muss insbesondere der Faktor der Bereitschaft zu sozialem Engagement diskutiert und bewertet werden. Eine dadurch mitverursachte zunehmende Haltung einer inneren Kündigung der Arbeitnehmer hat sowohl hinsichtlich der Kosten durch Produktivitätsverlust Bedeutung sowie hinsichtlich der gesamten Kultur der Zusammenarbeit (Roschker, 2013, S.47).

13 Prävalenz psychischer Störungen in Deutschland

Die jährlichen Gesundheitsberichte der gesetzlichen Krankenkassen verzeichnen seit über zehn Jahren übereinstimmend eine Zunahme des Anteils der psychischen Erkrankungen an den Krankschreibungen Erwerbstätiger. Laut DAK Gesundheitsreport von 2013 hat der Anteil der psychischen Erkrankungen in der Zeit von 2000 bis 2013 um 93,5 Prozent zugenommen. Insbesondere der Anteil der Depressionen, Belastungsreaktionen und Anpassungsstörungen verzeichnet deutlichen Zuwachs (Gesundheit, 2013).

Dem aktuellen DAK Gesundheitsreport nach lagen psychische Erkrankungen mit einem Anteil von rund 17,1 Prozent hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Krankenstand erstmals an zweiter Stelle. Im Vergleich zum Vorjahr gab es hier einen leichten Anstieg der Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage, von 243,7 auf 246,2 Tage pro 100 Versichertenjahre (Marshall, Hildebrandt, Sydow & Nolting, 2017).

Inwieweit die dargestellten Zahlen tatsächlich auf eine Zunahme der Prävalenz der psychischen Erkrankungen hindeuten, wird in der Fachwelt kontrovers diskutiert. Ebenfalls in Betracht gezogen wird diesbezüglich ein verändertes ärztliches Diagnoseverhalten und ein Wechsel der diagnostischen Zuordnung von Patientenbeschwerden (Roschker, 2013).

14 Betrieblicher Gesundheitsschutz und das Arbeitsschutzgesetz in Deutschland

Mit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahre 2013 hat der Gesetzgeber die Beurteilung der Gefährdung durch psychische Belastungsfaktoren bei der Arbeit als logische Konsequenz aus der beschriebenen EU-Richtlinie beschlossen. Der Arbeitgeber ist als Unternehmer aufgefordert, etwas „zu unternehmen“, um den Schutz der Gesundheit seiner Mitarbeiter jederzeit zu garantieren (Meinel, 2015).

Im Kern definiert das Arbeitsschutzgesetz folgenden Handlungsrahmen für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren:

§ 4 Allgemeine Grundsätze

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst geringgehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;

mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist (Verlag C.H. Beck, 2018).

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.

Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
6. psychische Belastungen bei der Arbeit

(Verlag C.H. Beck, 2018).

15 Problem- und Fragestellungen

Die vorliegenden gesetzlichen Rahmenbedingungen erfordern ein mehrdimensionales Nachdenken und Zusammenwirken unterschiedlichster Perspektiven. Neben der juristischen und arbeitsrechtlichen Perspektive, die beispielsweise fragen muss, welche Konsequenzen und Verantwortungen die beteiligten betrieblichen Akteure im Zuge der Umsetzung des Gesetzes tragen, hat dieses Thema auch eine gesellschaftlich-soziologische und eine kulturelle Dimension. Es muss diskutiert werden, wann und wodurch Arbeit zur Belastung bzw. Überlastung wird und wie dies präventiv verhindert werden kann. Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind relevant, und wie wirkt sich die dynamische Entwicklung der Arbeitswelten vor dem Hintergrund zunehmend global vernetzter Strukturen und Arbeitsprozesse auf die Menschen aus.

Die Perspektive der Betriebe und Unternehmen verfolgt demgegenüber das nachvollziehbare Interesse, die wirtschaftliche Existenz zu sichern und somit Arbeitsbedingungen zu gestalten, die Produktivität und Loyalität sowie Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ermöglichen und fördern. Das Ansinnen einer ökonomisch praktikablen und zweckdienlichen Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes wird demnach im Vordergrund stehen.

Aus psychologischer Perspektive ergeben sich in diesem Zusammenhang zwei grundlegende Fragestellungen:

1. Was genau ist psychische Belastung und was sind demnach psychische Belastungsfaktoren? und
2. Wie lassen sich psychische Belastungsfaktoren im betrieblichen Kontext erfassen?

Diese Aspekte erfordern zum einen eine dezidierte Auseinandersetzung mit den psychologisch-methodischen Grundlagen und darüber hinaus Überlegungen, wie diese in der Praxis eines Unternehmens Anwendung finden können. Die vorliegende Arbeit soll insbesondere hierbei die wissenschaftliche Diskussionsgrundlage erweitern und Denkanstöße geben.

1.6 Methodisches Vorgehen bei der Literaturrecherche

Zur Beantwortung der Forschungsfragen und zur Darstellung der theoretischen Grundlagen wurden richtungsweisende Herausgeberwerke, einschlägige Fachliteratur und aktuelle Lehrbücher herangezogen.

Der wesentliche und maßgebende Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit waren:

- die Richtlinie über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit des Rates der europäischen Gemeinschaften
- das Arbeitsschutzgesetz
- die zutreffenden Herausgeberwerke der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Dieser bereits bestehende Pool an Literatur wurde durch eine systematische Recherche erweitert und untermauert. Die Suche erfolgte anhand thematisch das Thema umfassende und erweiternde Suchwörter der zugrundeliegenden und aktuellen Studienlage. Eine substanzielle Bedeutung für die Literaturrecherche hatte die Einbettung der Thematik in den Kontext der Kultur. Auch die aktuelle Studienlage der grundlegenden psychologischen Konstrukte wurde einbezogen.

Die systematische Literaturrecherche über verschiedene Datenbanken hinweg wurde im Zeitraum von Januar 2018 bis April 2019 fortlaufend durchgeführt. Dabei gingen folgende

Datenbanken in die Erhebung ein: American Antiquarian Society (AAS) Historical Periodicals Collection: Series 3, American Antiquarian Society (AAS) Historical Periodicals Collection: Series 1, American Antiquarian Society (AAS) Historical Periodicals Collection: Series 2, American Antiquarian Society (AAS) Historical Periodicals Collection: Series 4, American Antiquarian Society (AAS) Historical Periodicals Collection: Series 5, OpenDissertations, Applied Science & Technology Source, Business Source Ultimate, eBook Collection (EBSCOhost), EconLit with Full Text, Education Source, Environment Complete, ERIC, GreenFILE, Library, Information Science & Technology Abstracts, MLA Directory of Periodicals, Philosophers Index, Political Science Complete, PsycARTICLES, Psychology and Behavioral Sciences Collection, PsycINFO, PSYINDEX: Literature and Audiovisual Media with PSYINDEX Tests, Regional Business News, SocINDEX with Full Text, The Nation Archive (DFG), The New Republic Archive (DFG), MLA International Bibliography with Full Text, Sociology Source Ultimate, Energy & Power Source. Zusätzlich wurde eine sogenannte Rückwärtssuche durchgeführt, indem die Literaturverzeichnisse der ausgewählten Quellen nach relevanter weiterer Literatur visitiert wurden.

Auf die Aktualität der Auswahl wurde geachtet. Für die Darstellung der theoretischen Konzeptionen und Konstrukte musste auf ältere Literatur zurückgegriffen werden, da einige wichtige psychologische Theorien aus früheren Jahren stammen. Bezüglich der Fragestellung wurde solche Literatur ausgeschlossen, die einer zu spezifischen Zielgruppe entsprach. Es wurde ausschließlich englisch- und deutschsprachige Literatur herangezogen. Schließlich wurde anhand der Abstracts bzw. Zusammenfassungen die Relevanz der empirischen Beiträge für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen beurteilt.

Einbezogene Quellen

Nach der Untersuchung der möglichen Quellen bezüglich der obengenannten Kriterien lässt sich die verwendete Literatursauswahl wie folgt kategorisieren:

- Empirische Studien
- Konzeptionelle Arbeiten ohne erhobene empirische Daten
- Arbeiten, ohne erhobene empirische Daten, inklusive Kapitel aus Lehrbüchern
- Ausschließlich digitale Quellen

2. Theoretischer Hintergrund und Forschungsstand

2.1 Dimensionen von Krankheit und Gesundheit

Eine Unterscheidung zwischen Gesundheit und Krankheit ist nicht so einfach, wie sie auf den ersten Blick scheinen mag. Zum einen ist dies wohl darin begründet, dass eindeutige Definitionen und Abgrenzungskriterien fehlen. Als krank gilt, was, bzw. wer nach dem jeweiligen Klassifikationsschema entsprechend eingestuft wird. Zum anderen spielen die technischen Möglichkeiten und Grenzen der Diagnostik eine entscheidende Rolle. „Krank“ ist der, dessen Krankheit erkannt und in gewisser Weise gemessen werden kann. Demgegenüber wird deutlich, dass sich Gesundheit nicht zwangsweise aus dem Umstand ableiten lässt, es würden keine krankheitsrelevanten Hinweise oder Symptome diagnostiziert (A. Franke, 2006).

Eine Irritation stellt eine mögliche Diskrepanz zwischen Befund und Befinden dar. Es gibt diagnostizierbare Erkrankungen wie Bluthochdruck oder Diabetes, die ein hohes gesundheitliches Risiko bergen, jedoch von der betroffenen Person als nicht bedeutsam wahrgenommen werden. Im umgekehrten Fall können Menschen subjektiv einen hohen Leidensdruck erleben jedoch nur minimale körperliche Befunde aufweisen. Dies führt nicht selten zu einer Klassifikation und Zuordnung innerhalb sogenannter psychosomatischer Krankheitsmodelle.

Ein weiterer relevanter Aspekt bei der Diagnostik und Klassifikation von Gesundheit und Krankheit ist die Tatsache, dass hierzu in der Regel der Vergleich mit einer Norm in Betracht gezogen wird und nicht jede Normabweichung zugleich krankheitswert besitzt. Hinzu kommt, dass die Beurteilung einer Normabweichung auch einen kulturgebundenen Faktor zu haben scheint. Homosexualität wurde beispielsweise nach dem *Diagnostic an Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM), der Berufsorganisation der amerikanischen Psychiater, bis ins Jahr 1987 als psychiatrische Erkrankung gewertet. Somit stellt die kulturelle bzw. gesellschaftliche Wertung eine relevante Kontextbedingung hinsichtlich der Einschätzung, ob jemand gesund oder krank ist, dar (A. Franke, 2006; Remschmidt, 1986).

Ein weiterer Aspekt, der in diesem Zusammenhang diskutiert werden muss, ist die Einschätzung der Funktionalität einer Störung im Hinblick auf die Frage, ob eine Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit vorliegt oder nicht. Als Beispiel sei das Vorliegen einer angeborenen Wirbelsäulenverkrümmung genannt, die bei einer Krankenschwester, die

berufsbedingt schwer heben und tragen muss, mehr Bedeutung hat, als bei anderen Berufsgruppen.

Ein letzter ökonomischer Faktor in diesem Zusammenhang ist die Diskussion einer interessensgeleiteten Definitionsmacht. Wenn „Krankheit“ Umsatz und wirtschaftliches Wachstum von Industriezweigen bedeutet, hat dies gesellschaftliche Relevanz (A. Franke, 2006).

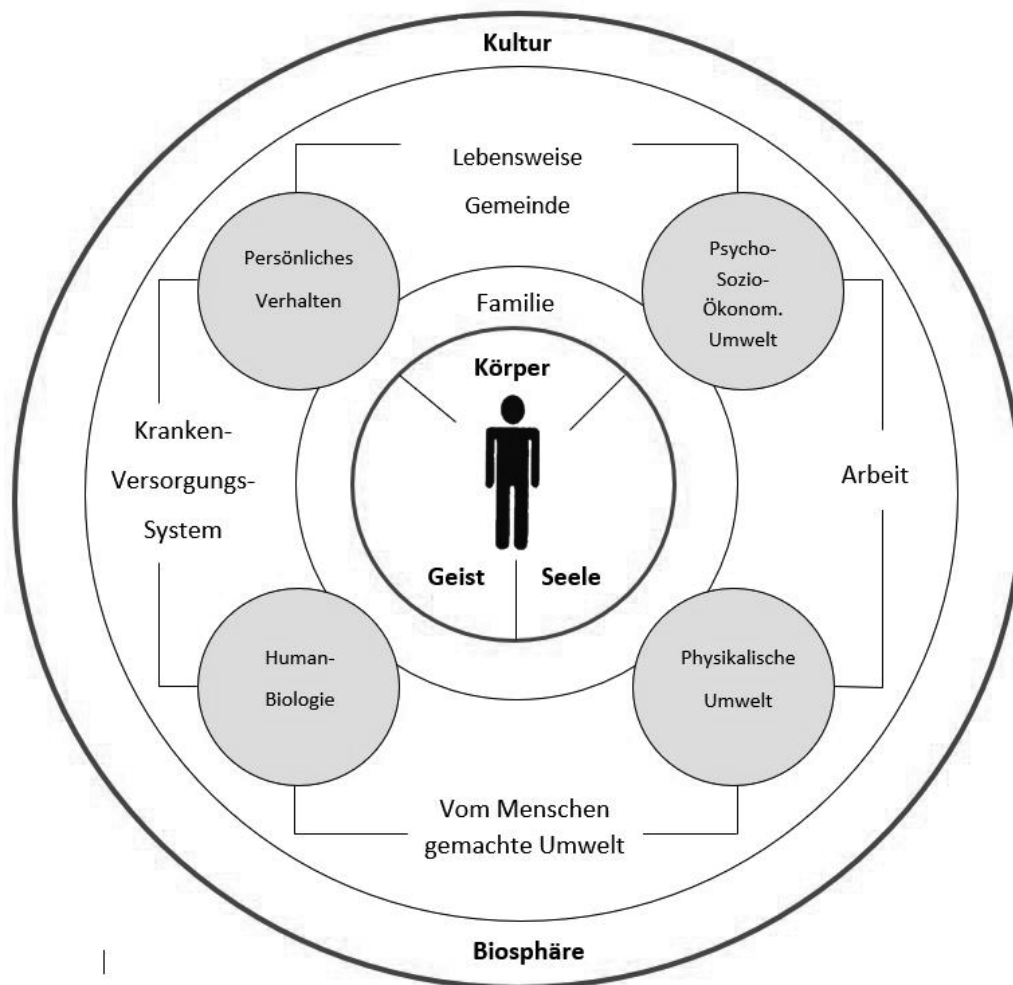


Abbildung 1. Mandala-Modell der Gesundheit nach Hancock.

Aus *Modelle von Gesundheit und Krankheit* (S.47) von A. Franke, 2006, Bern: Huber. Wiedergabe mit Genehmigung.

Das dargestellte Modell hebt Faktoren hervor, die als Entstehungsbedingungen von Gesundheit und Krankheit in Betracht gezogen werden. Als innere Faktoren gelten neben der genetischen Veranlagung auch die körperliche und psychische Konstitution. Die äußeren Faktoren umfassen den familiären Kontext, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die

hygienischen Verhältnisse, das Krankenversorgungssystem, die sozioökonomischen und politischen Bedingungen sowie das persönliche Verhalten und die Lebensweise des Menschen, die nicht zuletzt von seiner kulturellen Einbindung beeinflusst werden.

Psychische Gesundheit und psychische Krankheit

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert den Begriff psychische Gesundheit als Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen. Mit psychischer Erkrankung bezeichnet die WHO psychische Gesundheitsprobleme und -belastungen sowie diagnostizierbare psychische Störungen wie Schizophrenie und Depression (Roschker, 2013).

Die derzeit gebräuchlichsten internationalen Klassifikationsschemata DSM 5 (American Psychiatric Association (2018): Diagnostisches und Statistisches Manual psychischer Störungen DSM-5. Deutsche Ausgabe, herausgegeben von Peter Falkai und Ulrich Wittchen, und ICD 10 bemühen sich diesbezüglich fortwährend um Aktualisierung (Falkai et al., 2018; Remschmidt, Schmidt & Poustka, 2017).

Pathogenese und Salutogenese aus systemischer Sicht

Erich Wühr (2011) postuliert in diesem Zusammenhang die Kernsätze einer systemischen Pathogenese wie folgt:

„Symptome und Befunde sind Form- und Funktionsstörungen. Sie können akut oder chronisch sein. Sie sind immer Ergebnisse der biografischen und aktuellen Selbstregulation des betroffenen Menschen im Rahmen seiner biografischen und aktuellen Lebensbedingungen. Sie sind damit immer der aktuell bestmögliche Versuch des biologischen Systems Mensch, unter den gegebenen Lebensbedingungen seine Existenz aufrecht zu erhalten.“ (S. 88)

Diese Betrachtung der Entstehung von Krankheiten hat verschiedene praktische Konsequenzen. Die bestehenden Lebensbedingungen des Menschen und die Funktion seiner Selbstregulationssysteme rücken vermehrt in den Fokus. Es lassen sich funktionell dabei verschiedene Prozesse unterscheiden. Zum einen die Autopoiese, die die Fähigkeit biologischer Systeme beschreibt, sich selbst in Form und Funktion zu bilden und zu erhalten (Maturana HR, 1990). Ein weiterer Prozess ist die Regeneration, die als Sonderform der Autopoiese die

Fähigkeit biologischer Systeme beschreibt, sich nach Verletzungen selbständig wiederherstellen zu können. Ein dritter Prozess umfasst die generelle Funktion der Regulation und beschreibt die Wiederherstellung von Form und Funktion des biologischen Systems nach Irritation bzw. Störung.

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von akuten und chronischen Störungen. Im Falle einer akuten Irritation kann von einem typisch kausal-linearen Ablauf ausgegangen werden. Die Krankheitsursache ist umgrenzt, wirkt ein und wird mittels Selbstregulation eliminiert. Chronisch belastende Bedingungen führen in der Regel zu dauerhaften Form- und Funktionsstörungen. Das biologische System versucht durch Anpassung (Adaptation) des betroffenen Teilsystems eine Wiederherstellung des ursprünglichen Zustands. Angrenzende Teilsysteme werden im Sinne eines kompensatorischen Ausgleichs mit einbezogen und erfahren mitunter ebenfalls Störungen ihrer Form und Funktion. Die wahrgenommene chronische Symptomatik kann irreführend sein, weil sie Ergebnis komplexer Adaptations- und Kompensationsprozesse ist. Die Suche nach einer behandelbaren Ursache ist wenig zielführend. Das Behandlungskonzept erfordert zum einen die Analyse der (irritierenden) Lebensbedingungen und zum anderen ist es hilfreich, die Funktion der Selbstregulationssysteme und deren Regeneration zu unterstützen und zu pflegen.

Salutogenese wurde als Begriff von Aaron Antonovsky zur Beschreibung des Prozesses der Entstehung von Gesundheit geprägt. Er befasste sich insbesondere mit bestimmten Schutzfaktoren, die den Menschen davor bewahren, krank zu werden. Das Konzept des Kohärenzgefühls mit seinen Teilaspekten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit steht bei seinen Ausführungen im Zentrum. Verstehbarkeit „...bezieht sich auf das Ausmaß, in welchem man interne und externe Stimuli als kognitiv sinnhaft wahrnimmt.“ (Antonovsky, 1997, S. 34) Weiter fügt er hinzu: „Die Person mit einem hohen Ausmaß an Verstehbarkeit geht davon aus, dass Stimuli, denen sie in Zukunft begegnet vorhersagbar sein werden.“ (S. 34) Mit dem Begriff der Handhabbarkeit definiert er demgegenüber „das Ausmaß, in dem man wahrnimmt, dass man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen zu begegnen, die von den Stimuli, mit denen man konfrontiert wird, ausgehen.“ (S. 35) Die Komponente der Bedeutsamkeit bezieht sich auf das „Ausmaß, in dem man das Leben emotional als sinnvoll empfindet: dass wenigstens einige der vom Leben gestellten Probleme und Anforderungen es wert sind, dass man Energie in sie investiert.“ (S. 36)

Zusammenfassend definiert Antonovsky das Kohärenzgefühl als:

„Eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“ (S. 36)

In der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion wird Antonovskys Modell für den Arbeitskontext spezifiziert und vereinfacht (Gregor, 2017).

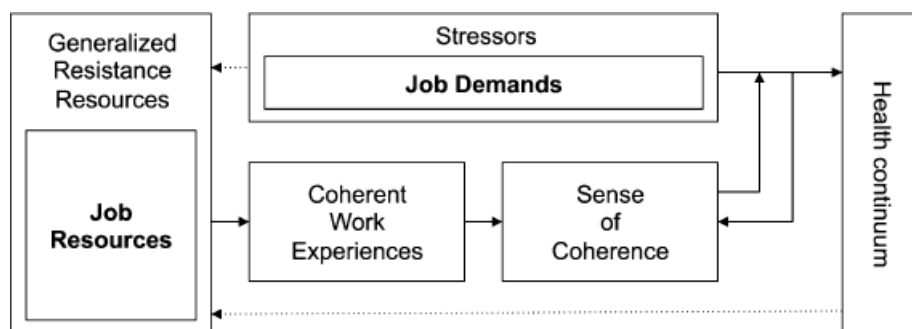


Abbildung 2. Simplified specification of Antonovsky's original model of salutogenesis for the context of work.

Aus *The Application of Salutogenesis to Work* (S. 198) von J. Gregor et al. In M. Mittelmark et al. (Hrsg), *The Handbook of Salutogenesis*. s.l.: Springer

“Job resources are part of the generalized resistance resources that allow for coherent work experiences, which help build up the sense of coherence of employees. Sense of coherence then influences the ways in which an individual perceives, appraises, and copes with stressors in working life, or the so-called job demands, and the tension they induce. An employee with a high sense of coherence might, for instance, perceive and appraise the demands of his/her work environment as challenging rather than threatening. Furthermore, that employee will feel confident that resources are available to cope with the demands and he/she will also be more likely to select an appropriate coping

individual's strategy. Successful coping will determine an position on the health continuum. Experiences of successful coping can also help build up future sense of coherence. Finally, good health is a requirement for building and maintaining generalized resistance resources and job resources, respectively, just as stressors can diminish generalized resistance resources." (Gregor et al, 2017, S. 198)

Arbeit kann gemäß dieser Betrachtung zum gesundheitsfördernden Faktor werden. Verschiedene Studien konnten Effekte des Kohärenzsinn auf die Ausprägung von Stresssymptomen zeigen (Albertsen, Nielsen & Borg, 2001). Außerdem scheint es einen Zusammenhang zwischen Kohärenzsinn und der verminderten Ausprägung von psychosomatischen Beschwerden und Erschöpfung zu geben (Feldt, 1997). In einer Längsschnittstudie konnte man sogar einen mediierenden Effekt nachweisen, in dem das Organisationsklima und die empfundene Arbeitsplatzsicherheit einen starken Zusammenhang mit der Ausprägung des Kohärenzsinn zu haben scheinen (Feldt, Kinnunen & Mauno, 2000). Zusammenfassend kann man davon ausgehen, dass der Kohärenzsinn von verschiedenen Arbeits- und Organisationsaspekten beeinflusst wird. Außerdem scheint es Effekte auf sogenannte arbeitsbezogenen Outcomevariablen wie Burnout oder Stresssymptome zu geben (ebd. S. 199). Dennoch bleiben die Zusammenhänge komplex und erfordern nach Ansicht der Autoren weitere Forschungsinitiativen. Das „Job-Demand-Resources Health Sense of Coherence Modell stellt die zentralen Hypothesen, wie folgt dar:

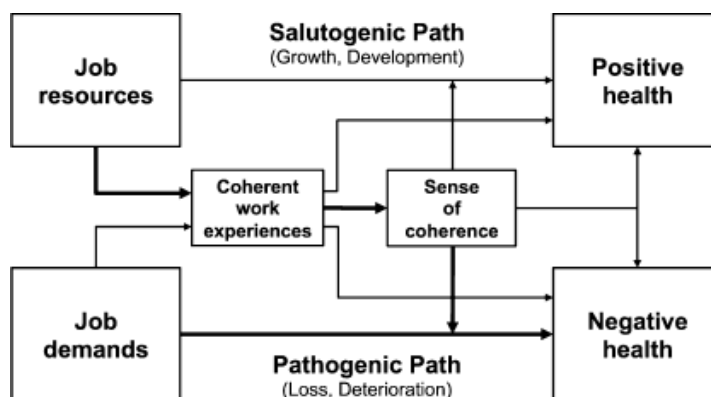


Abbildung 3. JD-R-Health-SoC Model.

Aus *The Application of Salutogenesis to Work* (S. 201) von J. Gregor et al. In M. Mittelmark et al. (Hrsg), *The Handbook of Salutogenesis*. Springer.

Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen beeinflussen demnach die Wahrnehmung kohärenter Arbeitsbedingungen und damit möglicherweise auch den Kohärenzsinn von Arbeitnehmern als Ganzes und somit deren Gesundheit. Demgegenüber zeigen Studien, dass kohärente Arbeitserfahrungen sowohl den Zusammenhang zwischen Ressourcen und positiver Gesundheitsausprägung wie auch den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und negativen Gesundheitsausprägungen beeinflussen (Vogt, Jenny & Bauer, 2013). Eine differenzierte Betrachtung und weitere Untersuchungen scheinen notwendig.

Für die vorliegende Arbeit bleibt fest zu halten, dass mit dem Konstrukt des Kohärenzsinns im Zuge der Salutogeneseforschung ein äußerst relevanter Faktor in die Diskussion mit aufgenommen werden muss.

Erich Wühr (2011) erweitert den Salutogenesebegriff von Antonovsky und beschreibt diesen als „eigenen Prozess der Entstehung von Gesundheit, basierend auf gesundheitsbildenden Faktoren, die in der Systemischen Medizin als förderliche Lebensbedingungen bezeichnet werden.“ (S. 97) Er unterscheidet des Weiteren eine Erste-Person-Perspektive wie folgt: „Gesundheit ist ein Begriff, den ein (deutschsprachiges) Individuum verwendet, um seinen eigenen Systemzustand zu beschreiben.“ (S. 98) Damit einher geht die bewusste, nach innen gerichtete Wahrnehmung eines Zustandes, der als optimal verbunden mit einer hohen Lebensqualität registriert wird. Körperliche Unversehrtheit und Freiheit von Symptomen mit hoher Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Glück werden subjektiv empfunden.

Die zweite-Person-Perspektive hingegen ist die subjektive Sicht eines Individuums, um den Gesundheitszustand eines anderen Individuums als optimal und mit hoher Lebensqualität zu beschreiben. Die dritte-Person-Perspektive stellt quasi die objektive Sicht der Medizin allgemein dar und skizziert einen optimalen Systemzustand hoher Ordnung. „Dieser hohe Ordnungsgrad entsteht durch Selbstregulation förderlicher Lebensbedingungen und somit der Ausbildung geordneter Form und Funktion. Damit verbunden ist eine hohe Überlebensfähigkeit des Systems.“ (S. 99) Als Kernsatz der systemischen Salutogenese definiert Wühr(2011):

„Der Systemzustand, den wir mit dem Begriff „Gesundheit“ benennen, ist verbunden mit subjektiven Gefühlen der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, des Wohlbefindens und Glücks. Er entsteht durch Selbstregulation der förderlichen Lebensbedingungen eines optimalen Materie- und Energieflusses durch das System und optimaler Wechselwirkungen mit bei- und übergeordneten Systemen. Diese optimalen

Lebensbedingungen gewährleisten einen bestmöglichen Aufbau der Form des Systems und ermöglichen eine bestmögliche Funktion des Systems zum Zwecke seiner bestmöglichen Überlebensfähigkeit.“ (S. 100)

Gesundheit ist demnach viel mehr, als nur nicht krank zu sein und Krankheit ist infolgedessen wohl auch viel mehr, als die Abwesenheit von Gesundheit. Es besteht die Notwendigkeit, Denkmodelle zu finden und zu entwickeln, die einerseits der vorliegenden Komplexität gerecht werden und andererseits für das alltägliche Handeln konkrete Schlüsse und Bewertungsdimensionen bereitstellen. Kurt Lewin bringt diese Anforderung auf den Punkt, in dem er sagt „es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“ (Lewin, 1951)

2.2 Das bio-psycho-soziale Modell - Arbeit allein ist nicht der Faktor

Das kleine Wörtchen „bei“ im Gesetzestext („psychische Belastung bei der Arbeit“) hat für die Juristen eine enorme Relevanz und scheint im Widerspruch zur Empfehlung der GDA, weil es impliziert, dass psychische Belastung sowohl vom Arbeitskontext als auch aus dem privaten Kontext herrühren kann. Die Argumentation, dass die Ursache psychischer Belastung aus dem privaten Kontext stammen könnte und infolgedessen für den betrieblichen Arbeitsschutz keine Relevanz hat, sei nicht haltbar (Prof. Dr. jur. Ingo Striepling, persönl. Mitteilung im Rahmen eines Konzeptworkshops in Regensburg, 2012).

Diese juristische Einschätzung wird aus systemischer Perspektive unterstrichen. Psychische Gesundheit ist nicht nur durch biologische und psychologische Faktoren bedingt, sondern ein vielschichtiger Prozess, der neben persönlicher Disposition und individuellem Verhalten maßgeblich von sozialen, sozioökonomischen, kulturellen und ökologischen Faktoren beeinflusst wird. Je nach kulturellem, sozialem und wissenschaftlichem Hintergrund sowie in Bezug auf die verschiedenen Lebensphasen und Lebenswelten kann psychische Gesundheit unterschiedlich erlebt und definiert werden; immer ist sie aber ein Ergebnis der Wechselbeziehungen zwischen Individuum und Umfeld/Umwelt (Steinmann, 2005).



Abbildung 4. Biologische, soziale und psychische Einflüsse auf die Gesundheit.

Aus *Psychische Gesundheit bei der Arbeit: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung* (S. 3) von R. Neuner, 2016, Wiesbaden: Springer Fachmedien. Wiedergabe mit Genehmigung.

2.3 Erweiterung des bio-psycho-sozialen Modells um die systemische und die kulturelle Perspektive

2.3.1 Grundlagen der systemischen Betrachtungsweise. Niklas Luhmann spricht von Systemen als organisierte Komplexität, die organisieren, selbigieren und operieren. Als Leitprinzipien der Operationen von Systemen nennt er die System / Umwelt Differenz und die Autopoiese. Er unterscheidet in seinen Ausführungen grundsätzlich biologische, psychische und soziale Systeme, die sich durch charakteristische Operationen unterscheiden. Die Operationen sind für das jeweilige System konstitutiv, d.h., damit produziert und reproduziert es sich selbst (Luhmann, 1994, 2008).

Die typischen Operationen des psychischen Systems sind nach Luhmann Bewusstseinsprozesse, wie Wahrnehmen und Denken. Hinzu kommt mit dem Beobachten eine

weitere zentrale Operation eines Systems, die als ein Unterscheiden und Bezeichnen beschrieben werden kann. Die möglichen Beobachtungen als Unterscheidungen und Bezeichnungen in der Umwelt eines psychischen Systems sind folgerichtig unbegrenzt und resultieren aus vom Beobachter gesetzten Unterscheidungskategorien (Luhmann, 2007, 2015). Diese Erkenntnis hat vor dem Hintergrund der Fragestellung dieser Arbeit enorme Relevanz.

Um Gesundheit und Krankheit generell besser beschreiben und verstehen zu können, ist es notwendig, sich näher mit weiteren systemtheoretischen Ansätzen zu befassen. Ein System besteht aus mehreren Teilen, die voneinander verschieden und miteinander vernetzt sind. Systeme stehen mit ihrer Umwelt im Kontakt und sind nur als offene, sich im Austausch mit der Umwelt befindliche, Systeme lebensfähig.

Aus diesen Eigenschaften entsteht eines der Kernprobleme im Umgang mit komplexen Systemen: Der Versuch, das was wir genauer untersuchen wollen, als geschlossene Einheit isoliert zu betrachten, führt bei lebendigen Systemen zu falschen Ergebnissen. Vielmehr geht es um die Erfassung des Charakters des Zusammenspiels der einzelnen Systemelemente und den Weg vom Ganzen, zum Detail.

Es ist infolgedessen nicht möglich, die Entwicklung bestimmter Details vorherzusagen. Zentrale Fragen sind jedoch, wie ein System Ereignisse und Störungen auffangen und verkraften kann. Oder: Welche Mechanismen der Selbstregulation vorhanden sind, um erst gar nicht auf Grenzwerte zuzusteuern. Das Prinzip der konstanten Aufrechterhaltung bestimmter Systemparameter in sich verändernden Umwelten (Homöostaseprinzip) wird mithilfe von Regelkreismodellen beschrieben. Ein Regelkreissystem führt einen ständigen Vergleich zwischen der als Soll-Wert festgelegten Größe eines Systemparameters und dem tatsächlichen momentanen Zustand des Parameters, dem Ist-Wert, durch.

Den Systemzustand, der im Zuge dieser kontinuierlichen Anpassungsreaktionen angestrebt wird, bezeichnet man als Attraktor. Zusammenhänge sind in Regelkreissystemen schwer durchschaubar, weil ihr Verhalten als kreiskausal gilt. Damit ist gemeint, dass der Output des Systems gleichzeitig als Ursache und Wirkung seiner selbst betrachtet werden kann (Strunk & Schiepek, 2006; Vester, 1997).

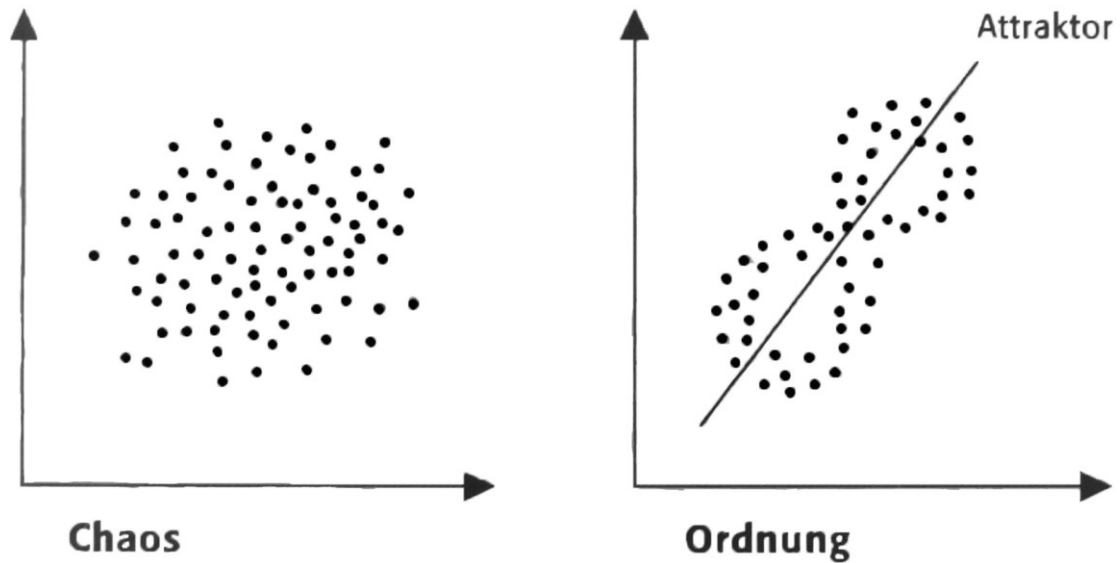


Abbildung 5. Die Phasenräume chaotischer und sich selbst organisierender Systeme (stark vereinfachtes, zweidimensionales Beispiel).

Aus Systemische Medizin: auf der Suche nach einer besseren Medizin (S. 33) von E. Wühr, 2011, Bad Kötzting: Systemische Medizin. Wiedergabe mit Genehmigung.

2.3.2 Die soziologische Perspektive. In seinem Grundlagenwerk Resonanz diskutiert Hartmut Rosa (2018) Annahmen und Gründe einer Belastung des menschlichen Weltverhältnisses aufgrund einer eigendynamischen und selbstzweckhaften Steigerungslogik der modernen Gesellschaft. Eine unablässig beschleunigte Welt erschwere das In-Beziehung-Treten zueinander, zu den Dingen, zum eigenen Körper und zur Welt als Ganzes. Es droht, so Rosa, eine Überausbeutung der Ressourcen, die mitunter zu einer völligen psychischen Erschöpfung – ein Burnoutphänomen, welches eine radikale Form der physischen und psychischen Entfremdung darstellt – führen kann.

Als Resonanz beschreibt er ein spezifisches kognitives, affektives und leibliches Weltverhältnis, bei dem der Mensch einerseits von einem bestimmte Weltausschnitt berührt und bisweilen erschüttert werden kann. Andererseits aber kann ein Individuum auch selbstantwortend, handelnd und einwirkend sich auf die Welt bezogen als wirksam erfahren. Das Verhältnis zwischen Psyche und Körper eines Menschen einerseits und zwischen dem Menschen und seiner Umwelt andererseits lässt sich in den Kategorien von blockierten und ausgebildeten Resonanzbeziehungen beschreiben. „Resonanz (...) bezeichnet ein

wechselseitiges Antwortverhältnis, bei dem die Subjekte sich nicht nur berühren lassen, sondern ihrerseits zugleich berühren, d.h. handelnd Welt zu erreichen vermögen.“ (S. 270)

Resonanz wird definiert als „... durch Affizierung und Emotion, intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung, in der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren.“ (S. 298) Resonanz beschreibt keine Echo- sondern eine Antwortbeziehung und setzt voraus, „dass beide Seiten mit eigener Stimme sprechen, und dies ist nur möglich, wo starke Wertungen berührt werden. Resonanz impliziert ein Moment konstruktiver Unverfügbarkeit.“ (S. 298) Im Sinne einer Einordnung verschiedener Resonanzdimensionen unterscheidet er eine horizontale Dimension, welche die sozialen Beziehungen zu anderen Menschen beschreibt. In der diagonalen Dimension werden die Beziehungen des Individuums zur dinglichen Welt beschrieben und mit der vertikalen Dimension ist die Beziehung des Individuums zur Welt, zum Dasein, zum Leben als Ganzem gemeint.

Die Dreiecksbeziehung der Resonanz zwischen Körper, Geist und erfahrbare Welt des Individuums erscheint im Hinblick auf die Thematik psychischer Belastung im beruflichen Kontext als besonders relevant. Belastung kann somit in Form einer blockierten oder gestörten Resonanzbeziehung zwischen einem oder mehreren der dargestellten Elemente beschrieben werden. Anders ausgedrückt: Wenn Arbeit jeden Tag aufs Neue körperlich gut bewältigt werden kann und mit dem Werteverständnis des betreffenden Menschen übereinstimmt, würde man von einer Resonanzbeziehung sprechen können.

Andererseits ist es mitunter vorstellbar, dass es Menschen gibt, die sich aufgrund traumatischer Erfahrungen als nicht mehr richtig und stimmig in ihrer Welt generell wahrnehmen können. Eine grundsätzlich gestörte vertikale Resonanzachse kann sehr relevante Auswirkungen auf das Belastungserleben des betreffenden Menschen in seinen beruflichen Kontexten haben. Andererseits ist es auch eine Form der Traumabewältigung, sich voll und ganz auf einen Arbeitskontext zu konzentrieren und somit eine Entlastung einerseits und möglicherweise eine neue, heilende Bedeutung andererseits zu gestalten. Die Generation der Frauen und Männer, die nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland das sogenannte Wirtschaftswunder getragen haben, haben vermutlich wenig Gelegenheit gehabt, oder zugelassen, um über eine psychische Belastung bei der Arbeit nachzudenken. Die aktuelle Arbeitsgesetzgebung ist somit auch ein Ausdruck und ein Produkt der gesellschaftlichen Entwicklungen und wäre zur damaligen Zeit kaum vorstellbar.

Rosa stellt dem Resonanzbegriff den Begriff der Entfremdung als ein Form der Welterfahrung gegenüber, in der der Mensch den eigenen Körper, die eigenen Gefühle, die dingliche und die natürliche Umwelt oder aber die sozialen Interaktionskontexte als unverbunden und nichtresponsiv bzw. als stumm erfährt. Eine Form der Dämpfung und Starrheit auf der Seite des Individuums als Überforderungsreaktion gegenüber der sich mehr und beschleunigenden Umwelt, kann letztendlich zu einer psychischen Krankheit führen. Depression und Burnout wird als Zustand beschrieben, in dem alle Resonanzachsen stumm und taub geworden sind. Individuen, die ihren beruflichen Kontext als überfordernd erleben, bzw. deren eigenes Wertesystem mit dem erlebten Wertesystem / der Kultur des jeweiligen Unternehmens als nicht stimmig erlebt wird, erleben einen Prozess der Verstummung der Resonanzphänomene. Wenn diese Entfremdung darüber hinaus zwischen Körper und Geist der betreffenden Person auftritt, können Formen psychischer Belastungssymptome entstehen.

Die Frage, wie und wodurch demnach gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen entstehen, bekommt aus diesen Überlegungen heraus vollkommen neue Impulse. Es muss sicherlich auch unterschieden werden, welche Arten von Arbeit, bei welchen Menschen mit ihren entsprechenden kulturell geprägten Wertevorstellungen und welche körperlichen Voraussetzungen stimmig zusammenwirken können. Im später dargestellten Praxisprojekt zur psychischen Belastungsanalyse bei Berufskraftfahrern konnten wir Menschen erleben, die als Kriegsflüchtlinge aus Syrien mit akademischer Ausbildung mit hohem Engagement nicht nur die deutsche Sprache erlernt haben, sondern auch die durchaus sehr anspruchsvolle Eignungsprüfung für Berufskraftfahrer absolviert haben, um unabhängig von staatlichen Fördermitteln ihre Familie ernähren zu können.

Ein Beispiel der Resonanzstörung bzw. beginnenden Entfremdung zeigt sich in den Überlegungen einer Führungskraft aus dem oberen Führungskreis eines Unternehmens mit Verantwortung für ca. 600 Mitarbeitern in der Produktion, die darüber nachdenkt, im Sinne der eigenen Gesundheit zurück auf eine Sacharbeiterposition zu wechseln, um sich wieder kompetent zu fühlen und damit einhergehend Aussicht auf Bewältigung der täglichen Arbeitspakete und die damit verbundene Abgrenzung zum Privatleben hin gewährleisten zu können.

Kulturelle und sozialstrukturelle Faktoren, Weltbilder, Überzeugungen und strukturelle Verortungen im sozialen Raum haben laut Rosa „einen unbestreitbaren Einfluss“ (S. 645) auf die Art und den Grad der Resonanzbeziehungen der Menschen. Man diskutiert mitunter sogar die Unterscheidung zwischen urbanen und eher ländlichen sowie gebirgigen und seenahen

Lebensräumen in Bezug auf die Ausprägung von Resonanzphänomenen. Diese disponierende Wirkung von Lebensräumen hängt laut Rosa nicht zuletzt auch mit den kulturellen Aufladungen in Form affektiver und kognitiver Bedeutung zusammen. Kulturen scheinen dadurch in gewisser Weise Ankerpunkte für Resonanzachsen mit den betreffenden Räumen zu schaffen. Es entwickeln sich kulturelle Identitäten, die wiederum Auswirkungen auf wahrgenommene Resonanz bzw. Entfremdung und in der Folge auch auf die Wahrnehmung gesunder bzw. belastender Lebensumstände haben. Diese kulturellen Aspekte werden im Verlauf der Diskussion zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen und erörtert.

Die Bedeutung der Geschlechterrollen innerhalb einer Gesellschaft.

Gesundheitsrelevantes Verhalten und damit einhergehende Ausprägungen von Belastungs- und Gesundheitsempfinden scheint auch abhängig vom Geschlecht und der gesellschaftlichen Rollenerwartung an das Geschlecht der betreffenden Personen zu sein. Geschlechterrollen sind komplexe gesellschaftliche Erwartungen an das Rollenverhalten und an Rollenattribute von Männern und Frauen. Man unterscheidet diesbezüglich zum einen ein System von Aufgaben und Verhaltensregeln in Familie und Gesellschaft (Rollenverhalten) und zum anderen normative Erwartungen an psychologische Charakteristika (Rollenattribute).

Gesellschaftliche Konstruktionen, die Männlichkeit beispielsweise über Unabhängigkeit und Stärke definieren, fördern Risikoverhalten und schwächen präventives Gesundheitsverhalten. Demgegenüber delegiert die traditionelle weibliche Rolle die Beachtung der Gesundheit der Kinder und ihre eigene auf die Frau. Insgesamt ist davon auszugehen, dass die familiäre Situation und die Partnerschaft eine bedeutsame Auswirkung auf das Belastungsempfinden der Person im beruflichen Kontext hat (Sieverding, 2005).

Neuere Studien beschäftigen sich mit der Frage, ob Männer und Frauen im Arbeitskontext unterschiedliche Coping-Prozesse bei Stressphänomenen anwenden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Frauen eine Situation tendenziell früher als stressig einschätzen und wahrnehmen als Männer. Frauen betrachten eine Situation eher als Bedrohung, wohingegen Männer zuerst ihre zur Verfügung stehenden Ressourcen prüfen. Erst nachdem weniger Ressourcen verfügbar sind, werten auch Männer eine Situation als stressig (Watson, Goh & Sawang, 2011). Eine differenzierte Betrachtung der Belastungsanalysen hinsichtlich der Zusammensetzung der Geschlechter innerhalb der Mitarbeiter in den zu untersuchenden Tätigkeitsbereichen scheint zumindest aus soziologisch-psychologischer Perspektive interessant.

2.3.3 Die systemisch-psychologische Perspektive. Psychische Prozesse sind in der Regel wohl organisierte Vorgänge, die innere wie äußere Einflüsse in einen geordneten Zusammenhang stellen. Organisation und Komplexität bilden im bio-psycho-sozialen Verhalten des Menschen eine spezifische Melange. Trotz der beschriebenen Komplexität zeigen sich aber auch ordnende und auf Organisation abzielende Prinzipien. Unter dem Begriff Schemata versteht man beispielsweise grundlegende Organisationseinheiten psychischer Prozesse, die ein übergreifendes Bedeutungsmuster des Wahrnehmens, Erlebens und Verhaltens beschreiben.

Der Begriff Attraktor hingegen beschreibt typische, sich wiederholende Verhaltensmuster eines Menschen, aber auch kognitive Vorgänge und Selbstorganisationsprozesse im emotionalen Erleben. Mithilfe von sogenannten Potenziallandschaftsdarstellungen lässt sich das Verständnis bio-psycho-sozialer Attraktoren als Vereinfachung und Metapher für die ordnenden Kräfte eines Systems unterstützen. Das aktuelle Systemverhalten wird durch eine Kugel symbolisiert. Täler zeigen Systemzustände, die das System von selbst einnehmen wird. Berge verweisen auf Zustände, die nur unter einem starken äußeren Einfluss eingenommen werden.

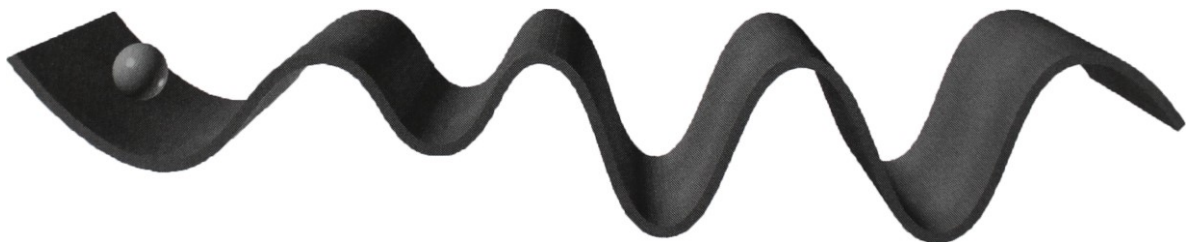


Abbildung 6. Potenziellandschaftsdarstellung mit Bergen und Tälern.

Aus Systemische Psychologie: Eine Einführung in die komplexen Grundlagen menschlichen Verhaltens (S. 280) von G. Strunk, & G. Schiepek, 2006, Heidelberg: Elsevier Spektrum Akademischer Verlag. Wiedergabe mit Genehmigung.

Unterschiedliche Täler können allerdings auch als unterschiedliche Wahrnehmungsinhalte verstanden werden. Äußere Reize treffen an unterschiedlicher Stelle auf die Potenziellandschaft eines Individuums. Die Interpretation der Reize ist somit von der jeweiligen Landschaft und vom Ort des Auftreffens beim einzelnen Individuum abhängig und deshalb nicht unmittelbar

vorhersagbar. Die individuelle Attraktorlandschaft eines Menschen zur Wahrnehmung seiner Umwelt ist das Ergebnis seiner speziellen Lerngeschichte und autonomer Selbstorganisationsprozesse. Und diese können sich im Laufe der Zeit mittels neuer Erfahrungen, unter dem Einfluss sich verändernder Bedingungen, weiterentwickeln.

Ein weiteres Phänomen in diesem Zusammenhang ist der Umstand, dass die Vorstellung einer Person über die Potenziallandschaft eines Menschen als das Ergebnis der Potenziallandschaft im Wahrnehmungsapparat des Beobachters gesehen wird. Es kann somit kein objektivierbares Bild über einen Menschen geben, da dieses ja von Menschen angefertigt wird, dessen Wahrnehmungsstrukturen ebenfalls nicht objektivierbar sind (Strunk & Schiepek, 2006).

Vor dem Hintergrund der Fragestellung, wie psychische Belastung erfasst werden kann, bekommt diese These eine zentrale Bedeutung. Vermutlich wird man, wenn überhaupt von außen lediglich eine annähernde Objektivierung erreichen können, solange es Menschen sind, die andere Menschen beurteilen. Auf der Basis dieser theoretischen Betrachtungen ist es nicht möglich, eine alleinige Beurteilung der Arbeitsbereiche bzw. Bedingungen vorzunehmen, ohne die beteiligten Menschen mit ein zu beziehen. Der Versuch, das psychische Gefährdungspotenzial eines Arbeitsplatzes mit Hilfe einer checklistenartigen Experteneinschätzung, quasi von außen, vorzunehmen, ist nicht zielführend und fachlich falsch.

2.3.4 Die systemisch-biologische Perspektive. Form und Funktion des biologischen Systems Mensch bilden sich durch Selbstregulation im Rahmen ständiger Wechselwirkung mit bei und übergeordneten Systemen seiner Lebenswelt und im Rahmen ständiger Wechselwirkungen seiner Teilsysteme untereinander. Die aufeinander aufbauenden und interagierenden Selbstregulationssysteme lassen sich in phylogenetischer Reihenfolge wie folgt zusammenfassen:

- Genom und Epigenom
- Bindegewebssystem
- Spinalmotorisches System
- Vegetatives und hormonelles System
- Zerebellares System
- Emotives System
- Kognitives System (Wühr, 2011, S. 66)

Für die vorliegende Fragestellung ist die genauere Betrachtung insbesondere zweier Systemebenen relevant. Das emotive System vereint komplexe angeborene Verhaltensmuster, die dem Menschen einerseits helfen, irritierende und belastende Lebensbedingungen zu überwinden (Stressreaktionen) und andererseits Verhaltensmuster, die dazu dienen, förderliche und günstige Lebensbedingungen aufzusuchen (Triebe). Das kognitive System scheint das komplexeste Selbstregulationssystem, das die Evolution bislang entwickelt hat. Mit zunehmendem Vernetzungsgrad der Nervenzellen des Endhirns entstehen die emergenten Funktionen Wahrnehmen, Fühlen (Wahrnehmen nach innen), Lernen und Bewerten, Erkennen und Wissen, Denken, Entscheiden und Handeln. Ein Teil dieser Funktionen läuft bewusst ab. Der weit größere Anteil jedoch verläuft automatisiert und unterbewusst.

Das sogenannte Unterbewusstsein vereint die Erfahrungen, Werte und Glaubenssysteme eines Individuums und ist weitestgehend transparent. Das bedeutet, seine Funktion ist im Alltag wirksam, allerdings der bewussten Wahrnehmung nicht unmittelbar zugänglich. Einzig die Gefühle und Stimmungen, die als Ergebnisse der Aktivitäten des Unterbewusstseins auftreten, ermöglichen eine Wertung im Sinne von förderlich oder schädlich. Somit scheinen das emotive und das kognitive Selbstregulationssystem in ihrer Form und Funktion wohl das zu vereinen, was gemeinhin als das Psychische beschrieben wird.

Psychische Gesundheit ist demnach ein Zustand des biologischen Systems Mensch, der nach seinem Bewusstwerden mit positiven Gefühlen und Stimmungen beschrieben wird. Dies kann einerseits daraus resultieren, dass der Mensch sich im Kontext förderlicher Bedingungen bewegt oder / und seine Bewertungsprozesse die Bedingungen als förderlich bewertet.

Psychische Krankheit äußert sich demnach in Form von Symptomen des kognitiven und emotiven Systems. Diese können einerseits darauf zurückzuführen sein, dass sich das betreffende biologische System „Mensch“ in belastenden und irritierenden Kontextbedingungen befindet und dies letztendlich zu Selbstregulationsstörungen führt (Wühr, 2011). Psychische Belastung kann somit in Folge des Zusammenwirkens vielfältiger Faktoren und Bedingungen entstehen. Zum einen können es äußere Einflussgrößen sein, die in Summe zu Dekompensation der Regulations- und Adaptationsprozess des Systems führen und sich in Form von Störungen der psychischen Funktionen darstellen. Zum anderen können es aber auch innere Bedingungen sein, die sich auf das Gesamtsystem in der Form auswirken, dass nur wenige bzw. verhältnismäßig kleine äußere Einflüsse zu Dekompensationssymptomen in Form von Belastungs- oder Überlastungssymptomen führen.

Erich Wühr (2011) beschreibt diese komplexen systemischen Zusammenhänge in Form der

sogenannten Rucksackmetapher:

„Es ist, als würde jeder von uns einen Rucksack mit sich herumtragen. Alles äußeren und inneren belastenden Wechselwirkungen sammeln sich quasi als ‚Steinbrocken‘ in diesem Rucksack an – ‚große Brocken‘ ebenso wie ‚kleine Kieselsteine‘. Im Laufe der Jahre wird der Rucksack immer voller und belastet uns immer mehr. Bis er eines Tages überquillt ...“ (S. 86)

Anhand dieser Metapher wird sehr schnell deutlich, dass psychische Belastungsfaktoren nicht einfach nur „Brocken“ sind. Es können Arbeitsbedingungen sein, die als „Brocken“ im Rucksack landen, es kann aber auch der Umstand eine Rolle spielen, wie viele „Brocken“ sich bereits im Rucksack befinden. Außerdem ist es notwendig, zu hinterfragen, welche Person den Rucksack trägt, wie viel Kraft und Trainingserfahrung diese mitbringt und wie sie den Umstand bewertet, dass es überhaupt dazu kommt, dass „Brocken“ während des Wegs aufgenommen werden. Darüber hinaus kann man noch die Frage ergänzen, ob überhaupt jeder „Brocken“, der sich anträgt in den „Rucksack“ gepackt werden muss, oder bzw. und ob es nicht Kollegen gibt, die beim „Tragen“ unterstützen können. Ein gutes Team, das sich beim „Tragen“ gegenseitig unterstützt, kann die Belastung des Einzelnen deutlich reduzieren. Das Ausmaß der Bereitschaft sowie das grundlegende Verständnis, dass gemeinsam „getragen“ wird, könnte man als eine, über die einzelne Person hinaus gehende Bedingung – ein kulturelles Verständnis im Hinblick auf das Bewältigen von Anforderungen bezeichnen.

2.3.5 Die kulturelle Perspektive. Stress- und Belastungserleben bei der Arbeit muss den Faktor Kultur in die Betrachtung mit einbeziehen. Dieser wirkt sich zum einen auf einer Makroebene auf den soziopolitischen und organisationalen Kontext aus, in dem Menschen arbeiten. Zum anderen beeinflusst Kultur auf einer Mikroebene, wie Menschen Stress- und Belastungsreize und -faktoren in ihrer Arbeitsumgebung wahrnehmen, bewerten und darauf reagieren (Chang & Baard, 2013).

Johann Gottfried Herder prägte in seinen *Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit* Ende des 18. Jahrhunderts maßgeblich den modernen, komplexen Kulturbegriff, der menschliche Kollektive und deren Charakteristika aufgrund gleicher Abstammung, historischer Entwicklungen, geteilter Lebensweisen und gemeinsam geschaffener Leistungen zu voneinander abgrenzbaren und nach innen homogenen Einheiten zusammenfasst. Er fasst

Kultur keineswegs als naturgegeben auf, sondern als gedanklich konstruierte, erlebte und gefühlte Einheit, sowie als „anthropologische Universalie“ (Straub, Weidemann & Weidemann, 2007).

Kulturen sind allerdings subjektiv konstruiert, von Menschen durch soziale Praktiken ausgehandelt, gebildet und erschlossen, weil sie die komplexe soziale Umwelt strukturieren, dem Handeln Sinn verleihen, Sicherheit und Orientierung geben und dadurch das Zusammenleben erleichtern, wenn nicht sogar erst ermöglichen. Clifford Geertz spricht in diesem Zusammenhang von Kultur als „selbstgesponnenes Bedeutungsgewebe“ (Geertz, Luchesi & Bindemann, 1983). Wenn also Kulturen beschrieben und Personen bestimmten Kulturen zugeordnet werden, geschieht dies stets auf der Grundlage einer situationsabhängigen Konstruktion einer kulturellen Ordnung, die aus individuell verfügbaren Wissensinhalten, Motiven, Wertmaßstäben und Handlungsrouninen besteht. Somit können Kulturen nicht neutral erfasst werden, sondern immer nur anhand eines Vergleichshorizonts und von einer bestimmten Perspektive aus, derer man sich bewusst sein muss (Straub et al., 2007).

Alexander Thomas (2011) konzentriert sich in seinen Überlegungen auf den strukturellen Charakter von Kultur:

„Kultur ist ein universell verbreitetes, für eine Nation, eine Gesellschaft, eine Organisation, eine Gruppe, also für jedes soziale Gebilde, zu denen Menschen sich zugehörig fühlen, sehr spezifisches, typisches und identitätsstiftendes Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem manifestiert sich in spezifischen Symbolen (Sprache, nichtsprachlichen Symbolen, Gestik, Mimik, Etiketten, Sitten, Gebräuchen, Werten, Normen, Verhaltensregeln, Verhaltensskripts) und wird in der jeweiligen sozialen Gemeinschaft über den Prozess der Sozialisation und der Enkulturation tradiert. Das kulturspezifische Orientierungssystem beeinflusst die Wahrnehmung, das Denken, Werten, Urteilen, die emotionalen und motivationalen Prozesse und das Handeln aller Mitglieder der Gemeinschaft und definiert somit deren Zugehörigkeit (identitätsstiftende Funktion) zur jeweiligen sozialen Gemeinschaft.“ (S. 100)

Werte, Normen, Verhaltensregeln und Sprache schaffen somit auch einen Bedeutungsrahmen im Hinblick auf die Wahrnehmung und Beschreibung von Phänomenen, die wir im deutschen Kulturraum im beginnenden 21. Jahrhundert „psychische Belastung“ nennen. Umfrageergebnisse der Allgemeinbevölkerung in Deutschland, Österreich, Italien und

Frankreich deuten beispielsweise darauf hin, dass der Begriff „Burnout“ unterschiedlich häufig Verwendung findet. Insbesondere in Deutschland und Österreich erfolgt dies vor dem Hintergrund der Wahrnehmung arbeitsbedingter Erschöpfung. In Frankreich und Italien hingegen wird der Begriff deutlich weniger bei der Beschreibung einschlägiger psychischer Symptome benutzt. Neben der Hypothese, dass dies auch mit der mehr oder weniger ausgeprägten Bereitschaft zur Verwendung von Anglizismen zusammenhängen könnte, scheint es dennoch kulturell bedingte Unterschiede zu geben (Angermeyer, Millier, Rémuzat & Refaï, 2013).

Kulturvergleichende und interkulturelle Aspekte bei der Stressbewältigung betrachten insbesondere die Suche nach sozialer Unterstützung als zentrales Motiv. Die Suche nach sozialer Unterstützung und die Bereitschaft, diese anzunehmen, ist je nach kultureller und gesellschaftlicher Herkunft unterschiedlich stark ausgeprägt. Man unterscheidet diesbezüglich zwischen eher individualistischen oder eher kollektivistischen Haltungen, die wiederum in Belastungssituationen weniger bzw. mehr auf soziale Unterstützung und Ressourcen zurückgreifen (Kohlmann & Eschenbeck, 2013).

Kultur als die Summe von Überzeugungen und Praktiken, die sich in der Vergangenheit als hilfreich und nützlich erwiesen haben, wirkt sich auf die individuelle Sozialisation einer Person und damit auf ihr Selbstkonzept aus. Das Selbstkonzept dient nicht zuletzt der Anpassung und Orientierung einer Person innerhalb einer Gruppe und beeinflusst, wie eine Person Ereignisse interpretiert, darauf reagiert und mit dem Erlebten umgeht. Im Unternehmen entwickelt sich demnach auf ganz natürliche Weise eine Kultur des Umgangs mit Belastungen und die damit einhergehende Art und Weise, wie darüber gedacht wird. Diese Form der kollektiven Bewertung hat sicherlich einen relevanten Einfluss auf die Ergebnisse einer Erfassung psychischer Belastungsfaktoren (Kühnen & Haberstroh, 2013).

Unternehmenskultur und der Betrieb als soziales System. Der Betrieb als soziales System beruht auf der Kommunikation zwischen Personen mit einem bestimmten Ziel. Die Funktion und Lebendigkeit dieses Systems wird durch explizite Regelungen und Vereinbarungen unterstützt. Dazu zählen beispielsweise die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele, die Beschreibung von Werten wie miteinander umgegangen und kommuniziert wird, Rollenzuweisungen und Strukturen und damit verbundene Machtbefugnisse, Vorgaben für gesundheitsgerechtes Arbeiten und Regelungen, wie generell gearbeitet wird.

Gleichzeitig gelten implizite Regelungen, insbesondere bezogen auf die Kommunikation und den Umgang miteinander, die sich auf gemeinsame Überzeugungen und Vorstellungen, die Art der Umsetzung von Werten und Menschenbildern, die spezielle Art des Führungsverhaltens sowie auf typische Arbeitsweisen, Entscheidungen und Routinen beziehen (Cernavin & Diehl, 2018).

Als Unternehmenskultur kann man die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Organisation in ihrer Geschichte gelernt hat, verstehen (Schein & Schein, 2018). Darüber hinaus bezeichnen Badura und Ehresmann (2016) Kultur als die gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Regeln eines Kollektivs, die seine Mitglieder zur Kooperation befähigen. Diese Kultur eines Kollektivs sei prägend für Kognition, Emotion und Motivation seiner Mitglieder und hat damit Einfluss auf Annäherungs- und Vermeidungsverhalten sowie Aufmerksamkeit und Energieeinsatz seiner Mitglieder.

Somit liefert die Unternehmenskultur eines Betriebes eine ganz spezielle soziale, kognitive und emotionale Orientierung für das Wahrnehmen und Verhalten der Menschen im Betrieb (Cernavin & Diehl, 2018). Gleichzeitig trägt jede Person durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation dazu bei, diese Unternehmenskultur zu beeinflussen und kontinuierlich zu verändern. Insbesondere eine aktivierende Unternehmenskultur hat Einfluss auf Wohlbefinden, Gesundheit und betriebswirtschaftliche Ergebnisse. Eine Unternehmenskultur entscheidet demnach auch über ihre Denk- und Kommunikationsmuster, welchen Stellenwert Prävention und der Umgang mit Belastung und Überlastung hat (Badura, Greiner, Rixgens, Ueberle & Behr, 2013).

Dieses Wissen, dass eine bestimmte Art / Kultur der Sprache Auswirkungen auf emotionales Befinden bis hin zu körperlichen Effekten hat, ist nicht neu. „Die Macht des Wortes sollte gerade deshalb nicht unterschätzt werden, weil es ein Potential in beide Richtungen bildet. Worte können kränken – und durch Kränkung kann wiederum Krankheit entstehen.“ (Schröder Hartmut, 2010, S. 520).

Schon in der Antike beschrieb man das Wort als wirkungsvolles Instrument des Arztes und verlieh diesem Verständnis in Form des Begriffes „Tröstungskunst“ Ausdruck (Schröder Hartmut, 2010). In der Neuzeit äußert sich Paul Watzlawick der Gestalt, dass die Verwendung einer ganz bestimmten Form der Kommunikation zu einem Wandel der Stimmung, der Ansichten oder der Gefühle führen kann (Watzlawick, 1977).

Nicht zuletzt deshalb scheint es folgerichtig, dass sich kulturwissenschaftlich orientierte Geisteswissenschaften nicht nur auf Krankheit, sondern auf den Menschen als Ganzes, Prozesse

der Genesung und die Stärkung der gesundheitsbildenden Faktoren und Ressourcen konzentrieren. Besondere Bedeutung scheinen dabei - neben dem Faktor Psyche - Sprache, Kommunikation und Kultur zu haben (Schröder Hartmut, 2010). Gerade die kulturgebundenen Deutungsmuster von Gesundheit und Krankheit gilt es in besonderer Weise zu berücksichtigen. Jede Kultur scheint Einstellungen zu Schmerz, Krankheit, Schwäche und Tod zu entwickeln (Illich, 1995). Aus dem kulturell geprägten Verständnis entwickeln sich typische Programme der Gesundheitspflege. Die klassische Naturheilkunde spricht in diesem Zusammenhang beispielsweise von einer Körper- und Leibeskultur bzw. Ernährungskultur (Schröder Hartmut, 2004, S. 94). Er plädiert dafür, „Gesundheit und Krankheit, Medizin und Heilung (besonders Selbstheilung) auch kulturwissenschaftlich weiter zu denken“ (S. 95) und bringt den Begriff der Kulturheilkunde in die Diskussion mit ein. Damit verbunden ist eine neue Betrachtung von Gesundheit und Krankheit, eine individuelle Annäherung an den Patienten, eine Kooperation mit anderen Behandlungsformen sowie die Anregung zu Selbstmanagement und Selbstwirksamkeit bei Patienten und Ärzten gleichermaßen (S. 104).

Vor dem Hintergrund des wachsenden psychischen Drucks im Zuge der sich ständig wandelnden Arbeitsbedingungen und das Wissen „um das Versagen aller pharmakologischer und kurtherapeutischer Fluchtbewegungen kann – muss nicht – dazu führen, dass Patienten erkennen, dass sie selbst zu den Herren ihres Körpers und ihrer Seele werden müssen, um gesund zu werden.“ (S. 106)

Überträgt man diese These auf den Menschen in seinen Arbeitskontexten, so scheint der Hinweis auf die Eigenverantwortung des Individuums folgerichtig und mitunter schwer umzusetzen, weil es die gewachsene Kultur im Unternehmen – das Bewerten und Handeln – nicht oder noch nicht zulässt. Die Frage, ob bzw. welchen Stellenwert Eigenverantwortung im Umgang mit Belastung und Überlastung hat, hängt sehr stark davon ab, wie das die vorherrschende Führungskultur vertritt. Es sind ambivalente Konstellationen denkbar, die dem Individuum maximale Eigenverantwortung in Sachen Selbstfürsorge zusprechen und zugleich nicht zulassen, dass der einzelne Mensch seine Arbeit unterbricht bzw. beendet, wenn die Gefahr der Überlastung droht. Dieser Wertekonflikt ist darüber hinaus auch innerhalb der betreffenden Person denkbar, wenn diese aufgrund einer Anspruchshaltung an sich selbst und die Qualität der zu erledigenden Aufgaben oder und an den Zeithorizont, innerhalb dessen eine gewisse Arbeitsmenge zu bewältigen ist, eine Belastungsgrenze überschreitet.

Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang wird von der WHO bereits seit 1998 mit dem Begriff der „health literacy“ beschrieben. Damit sind in diesem Zusammenhang die

kognitiven und sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten gemeint, die die Motivation und das Vermögen der Menschen beeinflussen, gesundheitsrelevante Informationen zu bekommen, zu verstehen und zu gebrauchen (Schaeffer & Pelikan, 2017; Sørensen et al., 2012). In einem Strukturmodell der Handlungskompetenz zur Gesundheit werden Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft als zentrale Faktoren herausgearbeitet (Antonovsky & Franke, 1997; Hamacher & Wittmann, 2005; Kriegesmann, 2005). Die Handlungsfähigkeit umfasst neben den Fertigkeiten vor allem explizites und implizites Wissen über gesundheitsförderliche und gesundheitsbelastende Faktoren. Unter Handlungsbereitschaft subsumiert man die Aspekte der Gewohnheiten und des Lebensstils genauso wie den Stellenwert, den Gesundheit allgemein in der individuellen Wertehierarchie hat.

An dieser Stelle wird die Verbindung der beschriebenen Konzepte deutlich. Eine Unternehmenskultur, die das Sprechen über Gesundheit generell und über Belastung im Speziellen erlaubt, schafft damit die Basis für eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur. Die Ausbildung und Weiterentwicklung eines gesundheitsförderlichen Verständnisses fördert wiederum die beschriebene „health literacy“ der beteiligten Menschen. Im betrieblichen Setting lassen sich homogene Adressatengruppen definieren und angemessene Kommunikationskampagnen gestalten. Als besonders hilfreich dafür wurde in einer Expertenbefragung ein soziales Klima beschrieben, das durch Vertrauen und einen respektvollen Umgang gekennzeichnet ist. Des Weiteren wurde die Verantwortlichkeit der Führungskräfte herausgestellt und zugleich darauf hingewiesen, dass es sich insgesamt um ein Spannungsfeld zwischen der sozialen Verantwortung des Unternehmens, der Verantwortung der Führungskräfte und der Selbstverantwortung des Individuums handelt (Hinding & Kastner, 2011).

2.4 Psychische Belastung bei der Arbeit

Die von vielen geteilte Meinung, es sei das „zu viel“, was die Arbeit zu einem Krankmacher werden lasse, ist nicht nur schlicht, sondern schlicht falsch. Dass es einfach „Stress“ sei, der krank mache, ist ebenfalls Unsinn. Aus evolutionärer Sicht spricht sogar einiges dafür, dass der Mensch geradezu für Herausforderungen „gemacht“ ist.

Historisch betrachtet standen die physischen Belastungen bei der Arbeit im Vordergrund. Erst mit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert begannen Menschen an Maschinen monotone Arbeiten zu verrichten. Im Zuge dessen kam es zu einer mehr und mehr einseitigen

körperlichen Belastung der Arbeiter, ohne große intellektuelle Anforderung. Andererseits erfolgte auf dem Wege der Automatisierung der Arbeitsprozesse eine Aufteilung zwischen rein körperlichen und überwiegend geistigen Tätigkeiten, beispielsweise in der Verwaltung der Fabriken. Diese einseitige mentale Belastung schien zu einer anderen Art von Belastung bzw. Überlastung zu führen. Eine neue medizinische Störung, die sogenannte *Neurasthenie* (Erschöpfung des Nervensystems) tauchte auf.

Mehr und mehr gingen seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts in den westlichen Ländern die mit körperlichen Belastungen verbundenen Arbeiten zurück. Dementsprechend gingen auch die mit körperlicher Beanspruchung verbundenen Erkrankungen zurück. Stattdessen treten neue arbeitsbedingte Stressoren (Beschleunigung, Multitasking, ...) und damit verbundenen psychischen Belastungen und die durch sie ausgelösten Gesundheitsstörungen in den Vordergrund.

Da sich psychische und physische Gesundheit nicht trennen lassen, kann ein psychisch geschwächter Organismus auch keine körperlichen Leistungen bringen. Andererseits wird ein psychisch gut aufgestellter Mensch selbst dann wertvolle Arbeit leisten können, wenn sein Körper mit einem Handicap zurechtkommen muss. Somit stellt sich die Frage, auf welche für die psychische Gesundheit relevanten Systeme die Arbeit einwirkt beziehungsweise welche psychischen Belastungsrisiken aus Sicht der Arbeitswissenschaft eine relevante Bedeutung haben (Bauer, 2015).

Die Norm DIN EN ISO 10.075 (2000) definiert psychische Belastung als die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Als weitere relevante Begriffe sind in diesem Zusammenhang die psychosoziale Belastung als die durch soziale Gegebenheiten bedingte psychische Belastung (Deutsche Gesellschaft für Medizinische Soziologie) und die psychosoziale Arbeitsbelastung, die die einwirkenden Einflüsse auf die Arbeitsumwelt und -Organisation beschränkt, zu nennen.

Diese Definition und Abgrenzung, erscheint zumindest aus der Perspektive der verwendeten Begrifflichkeit naheliegend. Dennoch wird sie der Alltagsrealität nicht gerecht. Natürlich gibt es gute Gründe, die arbeitsbedingten Belastungsfaktoren und die privaten Bedingungen als voneinander getrennt zu unterscheiden. Gerade vor dem Hintergrund der Diskussion hinsichtlich der arbeitsrechtlichen Verantwortung erweist sich eine klare Zuordnung von Ursachen als hilfreich. Allerdings kann diese Sichtweise aufgrund der noch weiter auszuführenden systemischen Wechselbeziehungen nicht aufrechterhalten bleiben.

2.4.1 Der Faktor Mensch – die Prozesse der Selbstregulation. Die Prozesse der Selbstregulation des Menschen bauen funktionell aufeinander auf und arbeiten zusammen. Sinn und Zweck ist die Verbesserung der Überlebensfähigkeit des biologischen Systems in Abhängigkeit von seinen Bedingungen. Im Wesentlichen unterscheidet und beschreibt man drei dieser Prozesse: Unter Autopoiese versteht man die Fähigkeit von Zellen, sich zu vermehren und entsprechend ihrer Lebensbedingungen funktionell zu differenzieren (1. Ordnung) sowie das Zusammenwirken auf Organebene, um einen einheitlichen und lebensfähigen Organismus zu bilden (2. Ordnung). Ein zweiter Prozess heißt Regeneration und beschreibt eine Sonderform der Autopoiese, die einsetzt, wenn die Integrität des Systems verletzt wird und es sich selbstständig durch Ersatz von Zellen und Geweben wiederherstellt. Der dritte Prozess wird Regulation genannt und beschreibt den Prozess, der nach kurzfristiger akuter Form- und Funktionsstörung durch irritierende Lebensbedingungen einsetzt. Die entstandene Unordnung wird durch Ist-Soll-Wert-Vergleiche erkannt und mithilfe negativer Rückkopplungsprozesse gedämpft und ausreguliert (Wühr, 2011).

Psychische Belastungsfaktoren sorgen demnach für Ist-Soll-Wert-Diskrepanzen und führen zu Regulationsprozessen, die bei ausreichender Regulationskapazität gut bewältigt werden können bzw. zu einem Adaptationseffekt führen. Der Mensch hält die Belastung mit zunehmendem Training einfach besser aus, er lernt dazu und wird resilienter. Im Zuge der Erfassung der Belastungsfaktoren und deren Auswirkungen ist es folglich notwendig und sinnvoll, zwischen unerfahrenen Mitarbeitern, wie Auszubildenden und erfahrenen, sprich Experten zu unterscheiden.

Das kognitive Selbstregulationssystem erreicht beim Menschen einen so komplexen Vernetzungsgrad, dass er sich bestimmter unterbewusster kognitiver Funktionen bewusst werden kann. Mit Hilfe der Bewusstseinsfunktionen seines kognitiven Systems kann sich der Mensch der kognitiven und emotiven Motive seines Handelns aber nicht nur bewusst werden, sondern auch willkürlich, proaktiv auf seine Lebenswelt einwirken. Damit kann er belastende Lebensbedingungen vermeiden oder überwinden und seine Lebensbedingungen bewusst förderlich gestalten.

Erlernete Bewertungsmaßstäbe des kognitiven Systems (Werte) steuern und regulieren das Verhalten. Diejenigen Werte, welche in besonderer Weise für die Aufrechterhaltung und Steigerung der Ordnung von Form und Funktion des Systems und damit seiner Überlebensfähigkeit förderlich sind, werden aus systemischer Sicht gesundheitsfördernd bzw. gesundheitsbildend genannt (Wühr, 2011).

- Sinn- und Selbstverwirklichung
- Selbstbestimmung und Selbstverantwortung
- Verhaltensflexibilität und Wahlfreiheit
- Selbstachtung und Selbstvertrauen
- Zuversicht, Optimismus und Hoffnung
- Wirtschaftliche Sicherheit und finanzielle Freiheit
- Zuneigung, Respekt und Liebe gegenüber anderen Menschen
- Anerkennung und Wertschätzung durch andere Menschen
- Tragfähiges soziales Umfeld
- Leben in Harmonie und Einklang mit der belebten und unbelebten Natur

Aus neurobiologischer Sicht spielt das sogenannte Motivationssystem für die Verrichtung von Arbeit eine fundamentale Rolle. Das lateinische Wort „movere“ steht für „bewegen“ (Wirtz & Strohmmer, 2017). Motivation hat sowohl einen psychischen wie auch einen physischen Aspekt. Der Hauptbotenstoff des Motivationssystems, Dopamin, erzeugt nicht nur psychische Energie für Engagement und Lust, sondern befähigt auch zu körperlicher Bewegung. Zahlreiche Studien zeigen, dass das Motivationssystem vor allem dann anspringt, wenn von anderen Menschen Wertschätzung, Anerkennung, Sympathie oder gar Liebe entgegengebracht wird. Soziale Akzeptanz fördert die Bereitschaft zu Anstrengung, vielleicht sogar Entbehrung, nicht zuletzt Arbeit. Geld kann in Form von Lohn und Gehalt nur begrenzt leisten, was soziale Anerkennung, Wertschätzung und ein gutes Arbeitsklima vermögen (Bauer, 2015).

Ein weiteres neurobiologisches System, welches eine zentrale Rolle beim Gelingen der Arbeit und beim Erhalt von Gesundheit spielt, ist das Empathiesystem. Wer arbeitet hat es mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Geschäftspartnern zu tun. Jede Art der Zusammenarbeit erfordert die Fähigkeit, zu verstehen, was die jeweils anderen tun, was ihre Beweggründe für das sind, was sie tun, und wie sie sich dabei fühlen. Grundlage dafür ist ein neuronales Resonanzsystem, welches einerseits das gegenseitige Verständnis sichert (Erkennen von Belastung oder / und Überlastung) und andererseits erklärt, wie sich Optimismus, Freude und Leistungsbereitschaft auf andere übertragen können. Hinsichtlich der Geschlechterdifferenzierung ist diese Fähigkeit bei Frauen tendenziell stärker ausgeprägt als bei Männern (Bauer, 2015).

Belastung und Beanspruchung. Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell gilt als Grundlage für die Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Ursache (Belastungsfaktoren) und deren Wirkung (Beanspruchung) bei der Arbeit (Rohmert & Rutenfranz, 1975). Auftretende Belastungen und Beanspruchungen sind jedoch per se nicht schädlich. Aus der Gesamtheit der äußeren Einflüsse ergibt sich ein individuelles Beanspruchungsprofil. Die Beanspruchung hängt auch von den persönlichen Ressourcen des Individuums und seinen Bewältigungsstrategien in den jeweiligen Situationen ab (Steinmann, 2005).

Bewältigungsstrategien kennzeichnen die erlernten Verhaltensweisen und Kompetenzen einer Person, die zur Bewältigung von Anforderungssituationen und Belastungsfaktoren zur Verfügung stehen. Somit spielen Erfahrung und Trainingszustand des Individuums für die Einschätzung des Beanspruchungsgrads eine wichtige Rolle.

Persönliche Ressourcen sind Faktoren, die zur Reduktion psychischer Anspannung und damit ebenfalls zur Bewältigung von Anforderungen herangezogen werden können. Sie dienen demnach als Moderatoren zwischen der Gesamtheit aller (äußeren) Einflussfaktoren und deren individuellen Auswirkungen. Eine Fehlbeanspruchung erfolgt demnach, wenn die Ressourcen einer Person durch die Belastung zu gering oder zu stark beansprucht werden (Neuner, 2016; Satow, 2012). Erfahrung und erworbene Kompetenzen hinsichtlich einer zu bewältigenden Tätigkeit sind dafür ein gutes Beispiel. Experten, die im Zuge einer Umstrukturierung des Arbeitsbereiches ihre Erfahrungen nicht oder nicht mehr nutzen können, fühlen sich mitunter ähnlich fehlbeansprucht - im Sinne von unterfordert - wie ein Anfänger, dem zu schnell und ohne Einarbeitungsphase in eine hoch anspruchsvolle Tätigkeit übertragen wird. In einem anderen Zusammenhang kann sich ein ähnliches Muster der Fehlbeanspruchung durch plötzliche Unterforderung zeigen, wenn ein Experte als Senior am Ende seines Erwerbsarbeitslebens unvorbereitet in Rente geht.

Stress und psychische Belastung. Stress gehört zum Leben und ist zunächst nichts Schlechtes (Bauer, 2015). Stress wird allgemein hin auch als Alarmreaktion des Körpers verstanden (Selye, 1953). Eine unmittelbare Gefahr oder Bedrohung löst zahlreiche Reaktionen aus. Man unterscheidet typische körperliche und psychische Stresssymptome, wie

- Ich schlafe schlecht.
- Ich leide häufig unter Magendrücken oder Bauchschmerzen.
- Ich habe häufig das Gefühl einen Kloß im Hals zu haben.

- Ich leide häufig unter Kopfschmerzen.
- Ich grüble oft über mein Leben nach.
- Ich bin oft traurig.
- Ich habe oft zu nichts mehr Lust.
- Ich habe stark ab- oder zugenommen (mehr als 5kg).
- Meine Lust auf Sex ist deutlich zurückgegangen.
- Ich ziehe mich häufig in mich selbst zurück und bin dann so versunken, dass ich nichts mehr mitbekomme.
- Ich habe Zuckungen im Gesicht, die ich nicht kontrollieren kann.
- Ich kann mich schlecht konzentrieren.
- Ich habe Alpträume (Satow, 2012).

Stress kann nach diesem Modell aus Unsicherheit, Überforderung und Verlust in den wichtigen Lebensbereichen Finanzen, Wohnen, Arbeits-/Ausbildungsplatz, Partner, Gesundheit und persönliche Erwartungen resultieren (Satow, 2012). Bei genauer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass Stress mehr ist als eine einfache Reaktion auf eine Bedrohung. Offenbar entscheiden sowohl die Einschätzung von Situationen als auch der Umgang mit Stress darüber, wie Stress erlebt wird und wie er sich auswirkt (Lazarus, 1966, 1999).

Die unterschiedlichen Verhaltensweisen im Umgang mit Stress werden auch als Coping oder Bewältigungsstrategien bezeichnet (Lazarus & Folkman, 1984; Schwarzer, 2000). Eine Unterteilung in fünf Bereiche scheint nach den Studien von Satow als zweckmäßig:

1. Positives Denken
2. Aktive Stressbewältigung
3. Soziale Unterstützung
4. Halt im Glauben
5. Alkohol- und Zigarettenkonsum

Alkohol- und Zigarettenkonsum gelten in diesem Zusammenhang als unmittelbar wirksame Bewältigungsstrategien, wenngleich eine mittel- bis langfristig gesundheitsschädigende Auswirkung mit in Betracht gezogen werden muss. Man könnte somit letztendlich von einer dysfunktionalen Stressbewältigungsstrategie sprechen.

Joachim Bauer beschreibt zwei neuronale Stresssysteme. Ein klassisches, welches im Gehirn aktiviert wird, wenn Menschen konkrete Aufgaben zu bewältigen haben. Und ein zweites, das immer dann aktiviert wird, wenn es darum geht, ein diffuses Umfeld zu überwachen. Dieses „Unruhe-Stresssystem“ bezieht sich auf Situationen, in denen irgendetwas passieren kann, wobei aber nicht klar ist, was es sein wird.

Das klassische Stresssystem hat sich evolutionär zur Bewältigung von mehr oder weniger definierten Herausforderungen entwickelt. Der Körper wird innerhalb kürzester Zeit in einen leistungsbereiten Zustand versetzt, um die gestellten Anforderungen bewältigen zu können. Dies galt zur Zeit der Jäger und Sammler genauso, wie es für den modernen Menschen gilt. Das biologische System wechselt vom Zustand des Gleichgewichts (Homöostase) in den Zustand der Aktivierung (Allostase). Guter Stress (Eustress oder „escapable stress“) ist dadurch gekennzeichnet, dass die gestellte Aufgabe zu bewältigen ist und der Körper demnach nur eine gesundheitsdienliche Dosis von „Allostase“ (allostatic load“) zu verarbeiten hat. Schlechter Stress (Distress oder „inescapable stress“) findet kein Ende nach erfolgreicher Bewältigung einer Aufgabe. Entweder weil diese nicht zu bewältigen ist, oder weil die Fülle der Aufgaben und Problemstellungen in Summe zu Überlastung führt. Die Folgen einer „allostatischen Überladung“ durch Dauerstress beschränken sich nicht auf die Psyche, sondern schlagen in voller Wucht auf den Körper durch.

Der Schlüssel zur Beantwortung der Frage, wieso vergleichbare äußere Situationen bei einem Teil der betroffenen Menschen starke Stressreaktionen auslösen und bei einem anderen Teil dagegen als wenig dramatisch empfunden werden, liegt in der subjektiven, individuellen Bewertung („escapable vs. inescapable“) der Situation!

Das Unruhe-Stresssystem („Default Mode Network“) aktiviert sich insbesondere bei modernen Arbeitsplätzen, die das Beobachten und Überwachen mehrerer, parallellaufender Arbeitsprozesse erfordert. Eine breit gestreute, aber flache Daueraufmerksamkeit ist gefragt und versetzt das Gehirn in eine Form der Daueranspannung (Bauer, 2015).

Zur theoretischen Fundierung arbeitsbedingter Gesundheitsstörungen durch Stress lassen sich insbesondere drei aktuelle Modelle heranziehen. Mit ihrer Hilfe soll die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Arbeitsstress und objektivierbaren Gesundheitsstörungen beantwortet werden.

Karasek und Theorell (1990) beschreiben in ihrem „Demand-Control“-Modell unterschiedliche Kategorien beruflicher Arbeit und ihr mögliches Gefährdungsrisiko. Mithilfe eines zweidimensionalen Modells können aufgrund einer Interaktion zwischen der psychischen

Beanspruchung mit der Größe des Entscheidungsspielraums vier Typen unterschieden werden. Es wird postuliert, dass die größten negativen Auswirkungen, wie beispielsweise Müdigkeit, Ängstlichkeit, Depression und körperliche Beschwerden, bei sogenannten *High-Strain Jobs* infolge von hoher psychischer Anforderung bei gleichzeitig geringem Entscheidungsspielraum resultieren. Dem stehen die *Active Jobs* mit dem höchsten Leistungsniveau gegenüber. Arbeitsplätze mit hoher Anforderung und hohem Entscheidungsspielraum führen dazu, dass mit Freude viel geleistet wird. Sie bieten die optimale Grundlage zum Lernen und Wachsen. Csikszentmihalyi (2014) beschreibt diese Art von Aufgehen in der Beschäftigung als Flow. Hier besteht lediglich die Gefahr der Verausgabung. Situationen mit geringer psychischer Anforderung und einem hohen Maß an Kontrolle scheinen auf dem ersten Blick als ideal. Bei diesen *Low-Strain Jobs* ist von einem unterdurchschnittlichen Maß an psychischer Restbelastung und einem geringen Krankheitsrisiko auszugehen. Allerdings muss damit gerechnet werden, dass Arbeitsplätze mit geringen psychischen Anforderungen und zugleich hohem Entscheidungsspielraum zu einer Unterforderung führen können. Bei den *Passive Jobs* herrscht ein Mangel an beruflichen Herausforderungen und zugleich ein geringer Entscheidungsspielraum. Hier finden sich keine oder kaum Möglichkeiten, Potenziale zu entfalten. Stress durch Langeweile kann zu einem sogenannten „Bore-out“-Syndrom führen.

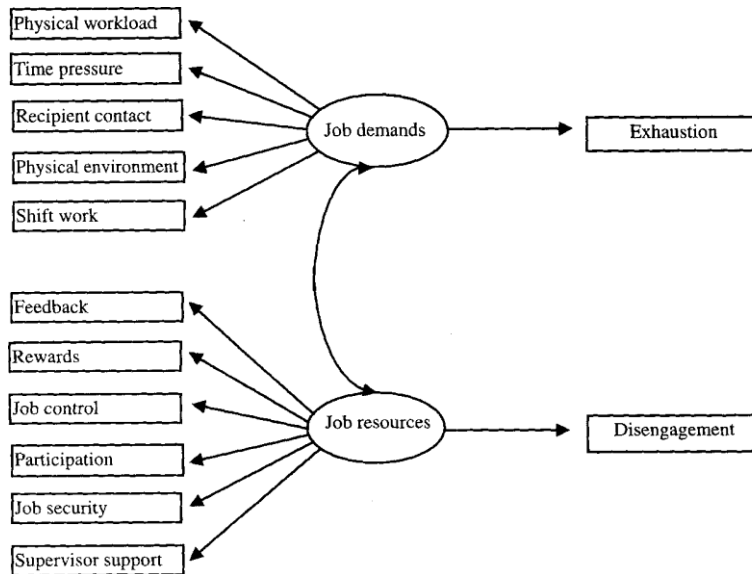


Abbildung 7. The job demands-resource model of burnout.

Aus "The job demands-resources model of burnout" von E. Demerouti et al. 2001, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), S. 502. Wiedergabe mit Genehmigung.

Das Modell wurde mit dem Konstrukt der sozialen Unterstützung schließlich um eine dritte Dimension erweitert. Die Auswirkungen sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz auf die psychosoziale Gesundheit beruht laut Karasek auf verschiedenen Faktoren. Zum einen scheint diese eine Art Puffereffekt hinsichtlich psychologischer Stressoren bei der Arbeit zu haben und zum anderen Einfluss auf die Bewältigungsstrategien der Beteiligten zu nehmen. Ein weiterer Effekt wird aufgrund der Auswirkung einer positiven Identität auf das Wohlbefinden diskutiert. Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz kann beispielsweise mithilfe des Ausmaßes an sozialer und emotionaler Integration sowie an Vertrauen zwischen Kollegen und zu den Führungskräften gemessen werden. Ein weiterer Aspekt zeigt sich in Form der Unterstützung mit Ressourcen bei Arbeitsanforderungen durch Kollegen. Wobei die Koordination einer Gruppe von Arbeitskollegen bei komplexen Anforderungen auch als eine Ursache für Stress gesehen werden kann. Außerdem wird das Zusammenwirken der drei Dimensionen Anforderung, Kontrolle und soziale Unterstützung und das Ausmaß der Entstehung depressiver Symptomatik diskutiert (Karasek, 1979).

Das theoretische Konzept des „Job Demands-Resources“-Modell beschreibt die Kombination aus emotionaler Erschöpfung und innerer Abwendung. Beide Phänomene scheinen jeweils unterschiedliche ursächliche Faktoren zu haben. Während die Komponente emotionale Erschöpfung durch Arbeitsanforderungen wie körperliche Anstrengung, Zeitdruck,

anstrengender Kundenkontakt, Schichtarbeit und physisch belastende Arbeitsbedingungen (Lärm, Kälte, Hitze) verursacht werden kann, entsteht eine innere Distanzierung vielmehr durch einen Mangel an Ressourcen. Diese zeigen sich beispielsweise durch fehlende Rückmeldungen über geleistete Arbeit, ausbleibende Anerkennung und Belohnung, geringe Entscheidungsspielräume, fehlende Mitbestimmung, Arbeitsplatzunsicherheit und mangelnde Unterstützung von Vorgesetzten. Wenn beide Komponenten in Dysbalance vorliegen (hohes Maß an Anforderungen und ein Mangel an Ressourcen), begünstigt dies eine arbeitsbezogene Burnout Erkrankung (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Das „Effort-Reward“-Stressmodell beschreibt ebenfalls eine Dysbalance. Diese bezieht sich jedoch auf die Gegenüberstellung von Verausgabung und Anerkennung. Unter Verausgabung fallen Themen wie das Arbeitsaufkommen, Arbeitsunterbrechungen, Zwang zu Überstunden und körperliche Verausgabung. Als Merkmale von Anerkennung werden Gerechtigkeit am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen, Gehalt und Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte aufgeführt (Bauer, 2015). Auf der Basis von Befragungen von Erwerbstätigen mit und ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen beschreibt Siegrist kritische Grenzwerte der besagten Dysbalance als Gratifikationskrisen (Siegrist, 2015a).

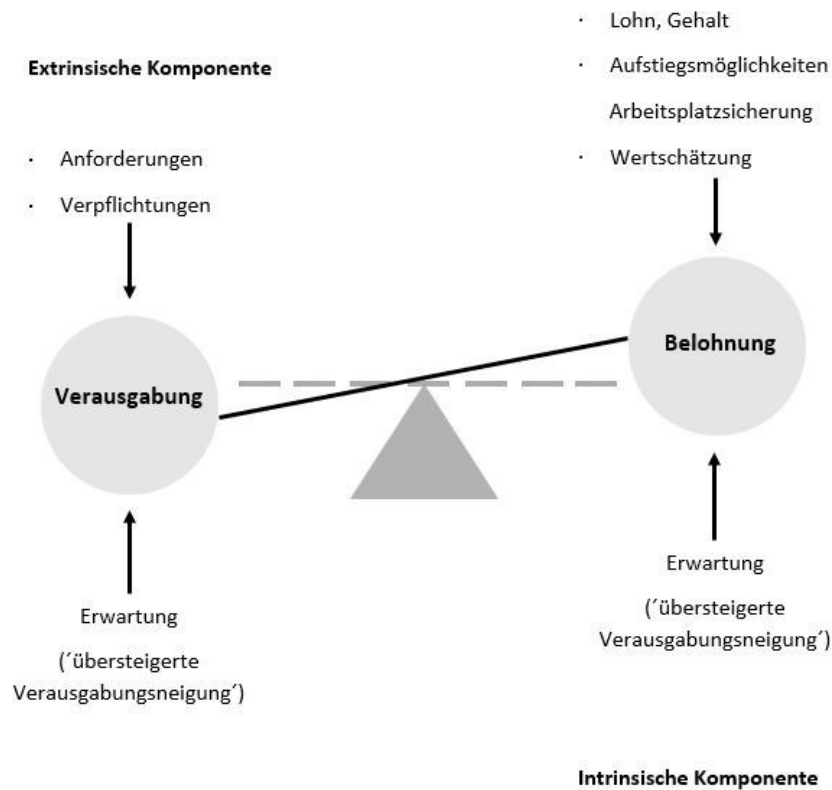


Abbildung 8. Modell beruflicher Gratifikationskrisen.

Aus *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen* (S. 22) von J. Siegrist, 2015, München: Elsevier Urban & Fischer. Wiedergabe mit Genehmigung.

Die Studienlage weist deutlich darauf hin, dass Personen mit Arbeitsstress auf der Basis von Gratifikationskrisen ein erhöhtes Risiko haben, depressive Symptome zu entwickeln. Das Risiko an einer schweren Depression oder einer koronaren Herzerkrankung zu erkranken, ist zweifach erhöht (Siegrist, 2015a).

Eine ganz andere Perspektive nimmt Kelly McGonigal (2017) ein, in dem sie nach Auswertung wissenschaftlicher Studien zu dem Schluss kommt, dass Stress nur dann krank macht, wenn man das so glaubt. Als wesentlicher Wirkfaktor seien die entsprechenden „Mindsets“ der Menschen in Betracht zu ziehen. Unter einem Mindset versteht man einen oder mehrere Glaubenssätze, die eine grundlegende Lebensphilosophie darstellen und damit Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln einer Person haben. Die Aktivierung eines Mindsets setzt in der Folge eine Kaskade von Gedanken frei, die wiederum langfristige Entwicklungen bezüglich Gesundheit und Lebensdauer beeinflussen. Studien zeigen, dass Menschen, die Stress als förderlich einschätzen, weniger depressiv und zufriedener mit ihrem

Leben sind. Außerdem berichten sie über mehr Energie und weniger gesundheitliche Probleme, sie sehen stresshafte Situationen als Herausforderung an und sind produktiver bei der Arbeit (Jamieson, Crum, Goyer, Marotta & Akinola, 2018; McGonigal, 2017).

Neuere Forschungen der University of British Columbia, die Stress in Form von Erregung des autonomen Nervensystems mit Hilfe der Erfassung der Herzratenvariabilität messen, unterstreichen diese These. Man hat in einer Studie mehrere Hundert Teilnehmer befragt, wie viele stressige Momente sie am Tag erlebt hatten und welche Emotionen dabei wahrgenommen wurden. Als Ergebnis stellte sich heraus, dass nicht die Menge an stressigen Vorfällen bei den Probanden zu einer geringen Herzratenvariabilität führten, sondern dass dies insbesondere bei denjenigen der Fall war, die dabei starke aversive Emotionen empfanden (Sin, Sloan, McKinley & Almeida, 2016).

Menschen, die ein positives „Mindset“ bezüglich Stress haben, streben demgegenüber häufiger proaktive Stressbewältigungsstrategien an. Sie akzeptieren stressige Ereignisse als real und planen eine Strategie, um die Ursache zu bearbeiten. Sie suchen nach Hilfe und Rat und versuchen das Beste aus der Situation zu machen (McGonigal, 2017). In diesem Zusammenhang sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass es ein positives „Mindset“ hinsichtlich Stress und Stressbewältigung nicht einfach auf Knopfdruck etabliert werden kann. Im Gegenteil: Erfahrungen und soziale Prägungsprozesse im Umgang mit Stressphänomenen spielen mitunter eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, mit welcher Einstellung die Menschen an die entsprechenden Ereignisse herantreten. Es ist sogar vorstellbar, dass eine eher pessimistische Grundhaltung als Konsequenz aus dem Erleben von Enttäuschungen entwickelt wurde, um zukünftige Enttäuschungen geringer zu halten, oder vielleicht sogar vermeiden zu können.

Die individuelle Sozialisation und Lerngeschichte muss demnach gewürdigt und mit in Betracht gezogen werden. Noch einen Schritt weitergedacht, könnte eine zentrale Strategie eines Stressbewältigungstrainings gerade darin bestehen, die Menschen dazu zu befähigen, ihre zumeist unterbewussten Bewältigungsmuster im Alltag zu erkennen. Darauf aufbauend kann schließlich die bewusste Prüfung der Zweckmäßigkeit und Funktionalität des jeweiligen Musters erfolgen. Die zentrale Frage lautet demnach nicht mehr, was stresst oder belastet mich, sondern, wie bewältige ich, und wie kann ich diese Bewältigung noch verbessern?

Das Phänomen „Burnout“ – historische Einordnung und theoretische Fundierung.

Das Burnout-Syndrom wird in der Fachwelt kontrovers diskutiert. Während es die einen eindeutig als psychiatrisches Krankheitsbild darstellen, das dem Formenkreis der Depressions-

und Angsterkrankungen zuzuordnen sei, bezeichnen es andere als ernst zu nehmende Störung, deren primärer Ausgangspunkt die Situation am Arbeitsplatz ist (Bauer, 2015; Gesundheit, 2013).

Historisch finden sich zu diesem Themenkreis erste Studien über psychische Reaktionen am Arbeitsplatz bei Kurt Lewin und Anitra Karsten. Die beiden verwenden den Begriff der psychischen Sättigung bzw. Übersättigung und beschreiben damit einen langsamen und kontinuierlichen Prozess, ausgehend von einem Gefühl ungeschmälerter Arbeitsfreude bis hin zu einem „Nicht mehr Können“. Damit einher geht zumeist ein Konflikt mit einem Pflichtgefühl und dem Versuch, irgendwie durch zu halten bitte beachten (Soff, 2011).

Namensgeber mit dem Begriff „Burn-out“ war in der psychologischen Fachwelt Herbert (Freudenberger, 1974). Er beobachtete und beschrieb drei wesentliche Veränderungsprozesse bei Pflegefachkräften, die im Zuge ihrer, zumeist ehrenamtlichen, Tätigkeit in Erscheinung traten: 1. Der Verlust von Energie und Erschöpfung am Arbeitsplatz; 2. Ein innerer Widerwille gegenüber der beruflichen Arbeit und den Klienten; und 3. Der Verlust der Effektivität am Arbeitsplatz. Als Bedingungsfaktoren benennt Freudenberger zum einen persönliche Einstellungen und Merkmale, wie besondere Überzeugung von der Aufgabe, Einsatzwille und volle Hingabe sowie ein starker nach innen und außen gerichteter moralischer Druck und eine Form der Bedürftigkeit, anderen helfen zu wollen. Zum anderen stellt er auch Risikofaktoren wie Langeweile, Routine und Monotonie dar, die in der Arbeit selbst begründet sind. Im Hinblick auf Prävention formuliert er Aspekte wie die Warnung vor zu hohen Erfolgserwartungen und eine gesunde Lebensführung mit Sport, persönlichen Hobbies und ausreichend Schlaf. Außerdem sei bezogen auf die Arbeit auf ein Vermeiden von Monotonie durch Anforderungsvielfalt sowie ein gutes kollegiales Klima zu achten. Aus der Perspektive der Führung weist Freudenberger insbesondere darauf hin, dass die neun Stunden Arbeitszeit nur im Notfall überschritten werden darf. Bei zu vielen Notfällen, soll untersucht werden, worum es sich dabei eigentlich handelt. Er fragt explizit, ob ein Kollege Notfälle vorgibt, um länger arbeiten zu können. Er unterstreicht, dass Führungskräfte darauf zu achten haben, dass Mitarbeiter ihre Freizeiten wahrnehmen und auch einhalten (Bauer, 2015; Freudenberger, 1974).

Diese Überlegungen unterstreichen bereits damals die Beobachtung, dass Überlastung nicht nur aufgrund eines Überhangs an Belastungsbedingungen bzw. -faktoren entsteht, sondern auf der Gegenseite auch als ein Mangel an Ausgleich, Regeneration und Erholung interpretiert werden kann. Die Arbeitszeitvorschriften versuchen diesem Zusammenhang dahingegen

gerecht zu werden, in dem eine Arbeitszeitobergrenze pro Tag als gesetzlich verpflichtend eingehalten werden muss. Die Führungskräfte vieler Unternehmen werden dahingegen als Verantwortliche aufgefordert, darauf zu achten, dass ihre Mitarbeiter diese Arbeitszeiten auch einhalten. Die Realität in den Unternehmen führt nicht selten zu skurrilen Mechanismen und Auslegungen der beschriebenen Vorschriften. Mitarbeiter stempeln nach Erreichen der Zeitobergrenze aus und gehen zurück an ihren Arbeitsplatz, weil ihre Führungskräfte bei Überschreiten sanktioniert würden und die anfallende Arbeit eben erledigt werden soll. Die Führungskräfte selbst führen aufgrund der außertariflichen Eingruppierung keine Arbeitszeitdokumentation und sind damit kein positives Vorbild.

Eine erste Grundlage für die wissenschaftliche Feldforschung schuf Christina Maslach mit dem Hinweis, dass „Job Burn-out“ keine medizinische Diagnose, sondern eine auf den Kontext der beruflichen Arbeit beschränkte Störung darstellt. Sie definiert das Phänomen mit Hilfe dreier Kriterien:

1. Emotionale Erschöpfung oder verlorenen Energie: Die Menschen fühlen sich von der Arbeit überhäuft, gestresst und erschöpft. Sie schlafen schlecht und selbst wenn sie gut geschlafen haben, sind sie bald wieder völlig erschöpft. Sie versuchen vielleicht zu entfliehen und eine Zeit lang abzuschalten, doch wenn sie zurückkommen, stellt sich schnell wieder derselbe Zustand ein
2. Entpersönlichung oder verloren Begeisterung, womit eine emotionale Distanzierung gegenüber der eigenen Arbeit oder / und eine ablehnende und zynische Haltung gegenüber den Menschen, für die man beruflich tätig ist, gemeint ist; und
3. Ineffizienz oder verlorenes Vertrauen, oft verbunden mit dem Gefühl fehlender Sinnhaftigkeit bezogen auf die Arbeit. Ohne Energie und aktive Beteiligung an der Arbeit, fällt es schwer, einen Grund zum Weitermachen zu finden. Je weniger Erfolg sich einstellt, umso mehr wird das Selbstwertgefühl in Mitleidenschaft gezogen.

Als Ursachen und Gründe für das Auftreten des beschriebenen Phänomens wird aus einer gesellschaftlichen Perspektive der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft diskutiert. Bezogen auf die Arbeit selbst identifizierte Maslach sechs bedeutsame Aspekte für die Erhaltung der psychischen Gesundheit:

1. Die Arbeitsbelastung
2. Kontrolle
3. Belohnung
4. Gemeinschaft
5. Fairness
6. Werte.

Als persönliche Risikofaktoren im Hinblick auf das Erkranken an „Job Burn-out“ beschreibt Christina Maslach insbesondere ängstliche, pessimistische oder depressive Grundhaltungen (Leiter & Maslach, 2007).

Eine Unterscheidung zwischen Burn-out-Syndrom und einer depressiven Erkrankung erscheint aus fachlicher Sicht sinnvoll. Grundsätzlich kann man sagen, dass die Symptome, die im Zusammenhang mit einer Depression auftreten unabhängig vom Arbeitskontext zu sein scheinen. Darüber hinaus finden sich wesentliche Unterschiede bei den Merkmalen selbst. Insbesondere Schuldgefühle, Selbstwertverlust und Suizidalität sind wesentliche Anzeichen einer Depression und keine typischen Burn-out-Merkmale. Beiden Krankheitsbildern gemeinsam ist allerdings das Gefühl der emotionalen Erschöpfung.

Der Zusammenhang von hohem Arbeitsstress, insbesondere aufgrund der wahrgenommenen Diskrepanz zwischen Anforderung und Kontrolle, und der Möglichkeit an einem Burn-out-Syndrom zu erkranken ist nachweislich hoch. Das Burn-out-Syndrom selbst kann (muss aber nicht zwangsläufig) eine Durchgangsstation vom Arbeitsstress zur Depression sein (Leiter & Maslach, 2007).

Einflussfaktor soziale Beziehungen. Psychosoziale Belastungen durch zwischenmenschliche Spannungen können sich im Betrieb in vertikaler (zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter) und in horizontaler (zwischen Kollegen) Dimension ergeben. Die damit einhergehende psychische Fehlbelastung der Beteiligten ist allerdings nicht ohne das wertende Einbeziehen der Personen selbst zu erfassen. Dabei bleibt fest zu halten, dass die Menschen sehr unterschiedliche Arten und Weisen haben, Konflikte zum einen wahrzunehmen und zum anderen diese im Alltagskontext zu äußern bzw. sichtbar werden zu lassen.

Insbesondere Belastungsfaktoren, die das Führungsverhalten betreffen, müssen in die Teilaspekte mangelnde soziale Unterstützung, mangelnde Beteiligung bei Planungs- und Entscheidungsprozessen, unzureichende Einweisung, widersprüchliche Erwartungen und

überzogenen Leistungsziele unterteilt werden (Oppolzer, 2009). Dennoch wird darauf hingewiesen, dass der Faktor Führung eine Doppelrolle im Hinblick auf psychische Gesundheit hat: Ein aufgaben- und mitarbeiterorientierter Führungsstil kann sowohl als Ressource als auch als Stressor wirken (Rothe et al., 2017).

Der aufgabenorientierte Führungsstil fokussiert die zu erledigende Tätigkeit und vergisst mitunter den Faktor Mensch, dessen Ressourcen dabei einen limitierenden Faktor darstellen können. Außerdem kann eine zu hohe Aufgaben- bzw. Sachorientierung als Mangel an Wertschätzung und Interesse an den Mitarbeitern interpretiert werden, was wiederum zu zwischenmenschlichen Spannungen führen kann. Andererseits mag es als entlastend erscheinen, wenn eine höhere Aufgabenorientierung dazu führt, dass massive Belastungssituationen zügig überwunden und bewältigt werden können. Als Beispiel sei in diesem Zusammenhang auf die Anforderungen im Rettungsdienst, oder ähnlichen Arbeitsfeldern verwiesen.

Zuviel an zwischenmenschlichen Themen und Spannungen zu reflektieren und zu diskutieren kann demgegenüber bei einer zu hohen Mitarbeiterorientierung auch als aufwühlend bzw. belastend wahrgenommen werden. Umso mehr, wenn im Zuge dessen die zu erledigenden Aufgaben und Tätigkeiten aus dem Fokus geraten und die Arbeitsergebnisse darunter leiden. Der entsprechende Führungsstil und dessen Auswirkung auf das Belastungsempfinden der Beteiligten hängt nicht zuletzt auch von der Erwartung und der Persönlichkeitsstruktur der Menschen ab.

In verschiedenen Befragungsdaten spiegeln sich Stärken und Schwächen der Mitarbeiterorientierung deutscher Unternehmen wider. In seiner Analyse der Befragungsdaten von 28.223 Mitarbeitern aus 147 Betrieben verschiedener Wirtschaftsbranchen kommt Zsok zu folgenden Ergebnissen: 1. Psychische Belastungen gehören zu den häufigsten genannten Belastungsfaktoren. 2. Psychische Beeinträchtigungen bilden die häufigsten genannten gesundheitlichen Probleme. 3. Die zehn häufigsten Beschwerden werden von jedem zweiten Befragten in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz gebracht. Gefragt nach Verbesserungsvorschlägen werden am häufigsten genannt: Verbesserungen im Verhältnis zum Vorgesetzten und im Betriebsklima. Die Probleme werden durch folgende Aspekte skizziert: mangelndes Lob, mangelnde Anerkennung, mangelhafte Partizipation sowie mangelnde Zeit und Rückmeldungen (Zsok, 2013).

Führung und Gesundheit scheinen mehrfach miteinander verknüpft zu sein. Die Art und Weise wie Mitarbeiter geführt werden, wie und in welchem Umfang Informationen an

Mitarbeiter weitergeleitet werden, wie Teamarbeit und der einzelnen Mitarbeiter gefördert und unterstützt werden, scheinen bedeutsam. Außerdem kommt den Führungskräften in Form ihrer Vorbildfunktion dahingehend eine besondere Verantwortung zu, wie sie selbst mit Belastungen und Ressourcen umgehen (Ducki & Felfe, 2011).

Insbesondere die Komponenten gesundheitsorientiertes Verhalten, gesundheitsbezogene Achtsamkeit, gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit und gesundheitsbezogene Einstellungen scheinen diesbezüglich von Bedeutung zu sein. Wenn beispielsweise Mitarbeiter ihre Führungskräfte nicht als Vorbild für Gesundheit sehen, berichten sie im Vergleich zu denen, die ihre Führungskräfte als Vorbilder wahrnehmen über doppelt so viele psychosomatische Beschwerden. Grundlegende Bedeutung hat allerdings in diesem Zusammenhang eine Vertrauensbasis, um offen über Belastungen und Beeinträchtigungen sprechen zu können. Insgesamt ist allerdings der Handlungsspielraum gesundheitsförderlicher Führung vom generellen Führungsverständnis des Unternehmens abhängig (F. Franke & Felfe, 2011).

Die Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeiter, die ihre Vorgesetzten als sozial kompetent wahrnehmen, im Sinne der Zielerreichung leichter beeinflussbar sind, höhere Arbeitszufriedenheit zeigen und bessere Werte bezogen auf gesundheitsrelevante Parameter haben. Insbesondere die Kenntnis und Berücksichtigung grundlegender psychologischer Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz spielen im Zuge des Führungsverhaltens eine bedeutsame Rolle (Eilles-Matthiessen & Scherer S., 2011).

Weitere Forschungsarbeiten liefern Hinweise darauf, dass sich Beschäftigte, deren Vorgesetzte sich ihnen gegenüber freundlich und respektvoll verhalten, arbeitsfähiger erleben und auch gesünder sind (Prümper J. & Becker, 2011).

Neuere Überblicksarbeiten erfassen darüber hinaus Aspekte des organisationalen Gerechtigkeitsempfindens (Effort-Reward-Imbalance) sowie atypische Beschäftigungen und Arbeitsplatzunsicherheiten. Insbesondere die empfundene Störung der Balance zwischen Anstrengungen und den resultierenden Ergebnissen führen zu konsistenten mittleren Zusammenhängen mit physischen und psychischen Gesundheitsparametern (BAuA, 2014). Ähnliches gilt für die Konstrukte organisationale Gerechtigkeit und wahrgenommene Fairness, die insbesondere vom Führungsverhalten abhängen. Insgesamt zeigen sich bei hohen negativen Ausprägungen der Faktoren destruktive Führung, fehlende Fairness, und Arbeitsplatzunsicherheit damit einhergehende negative Ausprägungen psychischer Gesundheit. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dem Führungsverhalten eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen zukommt (BAuA, 2014; Lohmann-Haislah, 2012).

2.4.2 Die Arbeitsbedingungsfaktoren. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unterscheidet hinsichtlich der relevanten betrieblichen Belastungsfaktoren folgende vier Merkmalsbereiche und weist zugleich darauf hin, dass Merkmalszusammenstellungen nie ganz abgeschlossen sein können (BAuA, 2014).

Tabelle 1. *Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung "GDA-Checkliste".*

Merkmalsbereiche	Belastungsfaktoren
Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> - Vollständigkeit der Aufgabe - Handlungsspektrum - Variabilität (Abwechslungsreichtum) - Information/Informationsangebot - Verantwortung - Qualifikation - Emotionale Inanspruchnahme
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeit - Arbeitsabläufe (Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität, häufige Arbeitsstörungen/Unterbrechungen, hohe Taktbindung) - Kommunikation/Kooperation
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> - zu den Kollegen - zu den Vorgesetzten
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> - Physikalische und chemische Faktoren - Physische Faktoren - Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung - Arbeitsmittel
Neue Arbeitsformen	

Anmerkung. Aus *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung* (S. 31) herausgegeben von der BAuA, 2014, Berlin: Erich Schmidt. Wiedergabe mit Genehmigung.

Diese Merkmalsbereiche dienen im Wesentlichen als Grundlage für den Aufbau und die Konstruktion der Methoden und Instrumente zur Erfassung der psychischen Belastungsfaktoren. In der „Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ der *Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie* (GDA) wird darauf hingewiesen, dass eine Gefährdung der Arbeitsbedingungen tätigkeitsspezifisch beurteilt werden soll. Explizit ausgeschlossen wird die Beurteilung von Beschäftigten oder deren Gesundheit (BAuA, 2014). Eine Einschätzung, die aus psychologischer Sicht der gesamten Beurteilung die Grundlage entziehen dürfte und deshalb im Zuge der Fragestellung diskutiert werden muss.

Die Arbeitswissenschaft orientiert sich grundlegend an einem Risikofaktorenmodell, welches zum Verständnis der potenziellen Gefährdung und Beeinträchtigung durch psychische Belastungen beitragen kann. Man versteht psychische Belastungen als Risikofaktoren psychischer Fehlbeanspruchungen, die im Sinne einer Gefährdung potenziell zu Beeinträchtigungen des Wohlbefindens führen können.

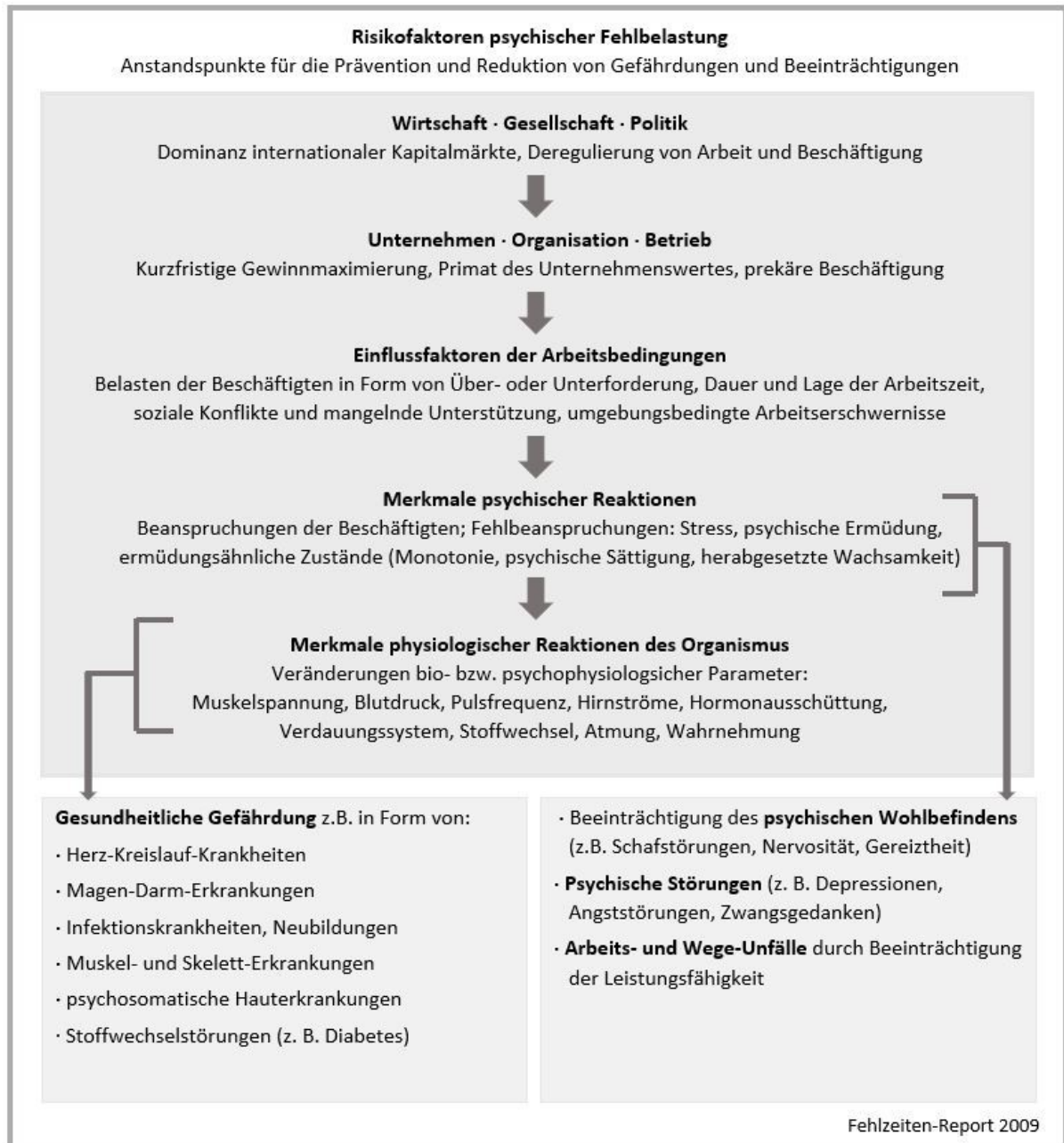


Abbildung 9. Risikofaktoren psychischer Fehlbeanspruchung.

Aus *Psychische Belastungsphänomene aus Sicht der Arbeitswissenschaft und Ansätze für die Prävention*

(S. 15) von A. Oppolzer. In B. Badura et al. (Hrsg), Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche:

Belastungen reduzieren-Wohlbefinden fördern. Berlin, Heidelberg: Springer

In diesem Sinne unterscheidet man drei Arten von psychischen Fehlbeanspruchungen: Dies sind zum einen Stresszustände, die subjektiv als anhaltend unangenehme, angstbetonte und erregte Anspannung erlebt werden. Als kurzfristige Resultate dieser Fehlbeanspruchung wird eine gesteigerte Unfallneigung sowie eine Minderung des psychischen Wohlbefindens unterschiedlichster Ausprägung bis hin zur mittelfristigen Entstehung von Krankheiten beschrieben.

Eine zweite Form der psychischen Fehlbeanspruchung wird als psychische Ermüdung bezeichnet. Diese hängt von der Intensität, der Dauer und dem Verlauf der vorangegangenen psychischen Beanspruchung ab und führt zu kurzfristig erhöhter Unfallneigung sowie mittel- und langfristig zu Herz-Kreislaufkrankungen, Hörsturz, Tinnitus und Leitsymptomen der Depression.

Als dritte Form der psychischen Fehlbeanspruchung werden Monotonie, psychische Sättigung und herabgesetzte Wachsamkeit genannt. Auch hier gelten eine erhöhte Unfallneigung und eine Beeinträchtigung des Wohlbefindens als Hauptreaktionsrisiko (Oppolzer, 2009).

Im Rahmen einer aktuellen wissenschaftlichen Standortbestimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurden die beschriebenen Arbeitsbedingungsfaktoren umfassend erweitert und deren Relevanz im Hinblick auf ihre psychische Belastungswirkung untersucht. Grundlage dieser Forschungsarbeiten war das Ziel, Aufschluss darüber zu gewinnen, wie psychische Belastungsfaktoren bezogen auf den gesicherten Stand der Wissenschaft zu bewerten sind. Methodisch wurde dazu eine umfassende Beschäftigtenbefragung durchgeführt, außerdem hat man im Rahmen einer qualitativen Studie verschiedene Fachexperten befragt sowie verschiedene Methoden der Literaturlaufbereitung bis hin zu strukturierten Scoping Reviews angewendet. Ein entsprechendes Modell berücksichtigt die untersuchten Arbeitsbedingungsfaktoren und Outcome-Variablen, differenziert nach Themenfeldern (Rothe et al., 2017).

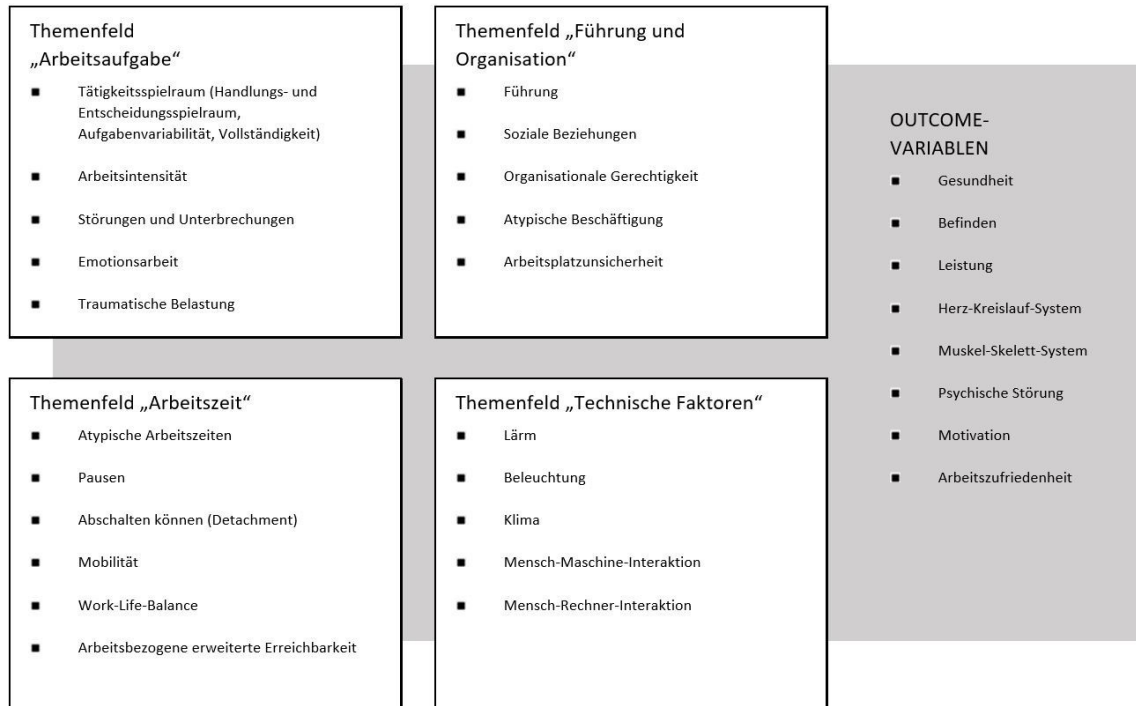


Abbildung 10. Im Projekt berücksichtigte Arbeitsbedingungenfaktoren und Outcomevariablen, differenziert nach Themenfeldern.

Aus *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung: Forschung Projekt F 2353* (S. 12) herausgegeben von I. Rothe et al. (2017). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Wiedergabe mit Genehmigung.

Rein auf betrieblicher Ebene lassen sich fünf verschiedene Faktoren beschreiben, welche als relevante Einflussgrößen im Hinblick auf psychische Fehlbeanspruchung herangezogen werden können. Dabei zu beachten ist, dass diese in der Regel nicht isoliert auftreten, sondern dass im betrieblichen Alltag von additiven und multiplikativen Effekten auszugehen ist, welche aus der Kombination der Einflussfaktoren resultieren (Oppolzer, 2009).

Einflussfaktor Arbeitsaufgabe und Arbeitsinhalt der Tätigkeit. Die Arbeitswissenschaft beschreibt in diesem Zusammenhang zwei Formen der Unterforderung. Sie differenziert zum einen zwischen der qualitativen Unterforderung, die durch eine routinemäßige Tätigkeit mit geringem Anforderungsniveau an die berufliche Qualifikation bei gleichzeitig hoher Aufmerksamkeitsbindung entsteht. Zum anderen gibt es die quantitative Unterforderung, die daher rührt, dass eine abwechslungsarme Tätigkeit mit geringer Anforderung in Verbindung mit fehlenden sozialen und fachbezogenen Kontakten einhergeht. Im Ergebnis entstehen

ermüdungsähnliche Zustände der Monotonie mit herabgesetzter Wachsamkeit und psychischer Sättigung.

Wenn andererseits geringer Entscheidungsspielraum mit hoher Anforderung durch Termindruck oder hohe Leistungsvorgaben entstehen, bzw. das Arbeitstempo und die Vorgehensweise streng vorgegeben sind, steigt ebenfalls das Risiko quantitativer Überforderung.

Ein weiterer Aspekt ist die emotionale Inanspruchnahme einer Tätigkeit, die beispielsweise bei kommunikationsintensiven Dienstleistungen entsteht. Eine besondere Form der Belastung entsteht, wenn es in diesem Zusammenhang zu einer Diskrepanz zwischen den persönlich empfundenen und den beruflich auszudrückenden Gefühlen, wie sie im betrieblichen Setting verlangt werden, kommt. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer emotionalen Dissonanz, die insbesondere als Risikofaktor für die Entstehung von Stresszuständen gilt (Hochschild & Neckel, 2006).

Tätigkeitsspielraum, Aufgabenvariabilität, Handlungs- und Entscheidungsspielraum und Vollständigkeit der Aufgabe. Der Tätigkeitsspielraum gilt als zentrales Merkmal menschengerechter Arbeitsgestaltung und umfasst insbesondere die horizontale Tätigkeitserweiterung, die vertikale Tätigkeitsanreicherung und Arbeitsablaufmerkmale wie Taktzeit oder das jeweils praktizierte Fertigungsprinzip. Je vollständiger und geschlossener eine Arbeitsaufgabe zu sein scheint, als umso bedeutsamer wird sie erlebt. Umgekehrt führt die Unvollständigkeit in dem besagten Sinne zu einer subjektiv wahrgenommenen Belastung (Rothe et al., 2017).

Emotionsarbeit und traumatische Belastungen. Das Zeigen eines bestimmten Emotionsausdrucks bzw. das Unterdrücken inadäquater Emotionen, wie es insbesondere im Dienstleistungssektor verlangt ist, wird als Emotionsarbeit bezeichnet (Hochschild, 1983). Man unterscheidet dabei Phänomene, wie emotionale Dissonanz, wenn die erwartete Emotion nicht der eigenen Stimmung des Betreffenden entspricht. Darüber hinaus lässt sich das sogenannte Oberflächenhandeln, wenn die gezeigte Emotion selbst nicht wahrgenommen wird vom Tiefenhandeln unterscheiden, bei dem eine Veränderung des Gefühlserlebens durch die gezeigte Emotion erfolgt. Traumatische Belastungen können bei Konfrontation mit tatsächlichem oder drohendem Tod, bzw. durch ernsthafte Verletzung oder einer Gefahr für die eigene oder fremde körperliche Unversehrtheit entstehen (Rothe et al., 2017).

Arbeitsintensität. Die Arbeitsintensität wird mithilfe der drei Faktoren Arbeitsqualität, Arbeitsquantität und Arbeitszeit beschrieben. Zumeist erfolgt jedoch eine Unterscheidung zwischen den quantitativen (Arbeitsmenge, -zeit und -geschwindigkeit) und den qualitativen Arbeitsanforderungen (Komplexität, Schweregrad und Qualität) (Rothe et al., 2017).

Störungen und Unterbrechungen. Temporäre Unterbrechungen der Arbeitsaufgaben, ohne dass deren Zweck erreicht wurde, bedeuten nicht nur einen vermehrten Zeitaufwand im Hinblick auf den Abschluss einer Tätigkeit, sondern führen nicht selten auch zu einer gedanklichen Weiterbeschäftigung mit der Aufgabe, die mitunter als belastend erlebt wird (Rothe et al., 2017).

Einflussfaktor Arbeitsorganisation und Arbeitszeit. Die verschiedenen Dimensionen der Arbeitszeit und die unterschiedlichen Aspekte des Arbeitsablaufs scheinen hierbei von besonderer Bedeutung. Häufige Störungen oder Unterbrechungen stellen eine mögliche Behinderung der Aufmerksamkeit und Konzentration dar, welche Stresszustände begünstigen kann. Neben starken Schwankungen im Arbeitsanfall wird die nicht menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeit, und hierbei insbesondere das Arbeiten entgegen der körpereigenen zirkadianen Rhythmen, als Hauptursache für psychische Ermüdungszustände diskutiert. Insbesondere der Wechsel von Nacht- und Schichtarbeit bei eingeschränkter Zeitautonomie wird als Risikofaktor angeführt. Ein verstärkender Effekt entsteht durch die Chronifizierung der Ermüdung in Verbindung mit einem Mangel an Erholung, sei es durch mangelnde Gelegenheiten oder mangelnde Kompetenz (Oppolzer, 2009).

Atypische Arbeitszeiten. Insbesondere lange Arbeitszeiten von mehr als 10 bis 11 Stunden täglich und über 40 bzw. 48 Stunden wöchentlich gehen mit einer Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit einher (Rothe et al., 2017).

Flexible Arbeitszeiten, Mobilität und arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. Sowohl Bereitschaftsdienst als auch arbeitgeberbestimmte Arbeitszeitvariabilität gehen mit erhöhter psychischer Belastung einher. Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeit und auch die Vorhersagbarkeit von Arbeitszeiten können hingegen mit besserer psychischer Gesundheit in Verbindung gebracht werden (Amlinger-Chatterjee, 2016).

Arbeitspausen, Abschalten von der Arbeit und Work-Life-Balance. Arbeitspausen können nach Länge und Verteilung und nach ihrem Formalisierungsgrad (selbst- bzw. fremdbestimmt) unterschieden werden. Die Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass kleine bis mittlere Kurzpausen einen positiven Zusammenhang mit Aspekten psychischer Gesundheit aufweisen. Darüber hinaus scheint es Zusammenhänge von Pausen mit Befinden, Leistung und körperlichen Symptomen zu geben. Man diskutiert vor diesem Hintergrund insbesondere neben der Arbeitsintensität auch Personenmerkmale wie Erholungsfähigkeit und Erholungsintensität. Die Erholungsfähigkeit einer Person hängt nicht zuletzt mit der Fähigkeit, sich mental von Arbeitsinhalten distanzieren zu können ab. Es scheint positive Zusammenhänge zwischen dieser Fähigkeit des Sich-Distanzierens (Detachment) und dem Befinden bzw. der Gesundheit zu geben. Work-Life-Balance wird als die Auseinandersetzung mit den Rollenkonflikten und Anforderungen in verschiedenen Lebensbereichen beschrieben. Die Studienlage deutet darauf hin, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance auch mit einer besseren psychischen Gesundheit einhergeht (Rothe et al., 2017).

Einflussfaktor Arbeitsumgebung. Vornehmlich physische Belastungsfaktoren wie Lärm, ungünstiges Raumklima, beengte räumliche Verhältnisse oder ergonomisch ungünstige Bedingungen können nicht zuletzt durch die erforderliche psychische Anspannung bei deren Überwindung zu Stresszuständen führen (Oppolzer, 2009). In Beschäftigtenbefragungen unterschiedlicher Branchen weisen die Faktoren Lärm, grelles Licht, schlechte oder zu schwache Beleuchtung sowie Kälte, Hitze, Nässe, Feuchtigkeit oder Zugluft unterschiedliche Bedeutung im Hinblick auf das subjektive Wohlbefinden auf. Insbesondere die Frage nach der Kontrollierbarkeit der Arbeitsbedingungen wird in diesem Zusammenhang als bedeutsam eingeschätzt (Rothe et al., 2017). Diese speziellen Kontextfaktoren werden vor dem Hintergrund des Belastungsempfindens immer wieder von den Beschäftigten angeführt und diskutiert. Aufgrund der neuronalen Verknüpfung zwischen physiologischer Wahrnehmung von Umgebungsfaktoren und der zentralen Informationsverarbeitung werden prinzipiell alle wahrnehmbaren Umgebungseinflüsse psychisch wirksam. Entscheidend ist, inwiefern ein Einfluss bewusst wahrgenommen wird und anschließend als positiv, negativ oder irrelevant bewertet wird.

Außerdem wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass Schall- und Beleuchtungsbedingungen und das Klima auch Einfluss auf das psychische Empfinden haben können, ohne dass die Person eine bewusste Bewertung vornimmt. Hinzu kommt der Umstand,

dass beim Thema Licht zusätzlich auch ein biologischer Wirkzusammenhang zum psychischen Empfinden über die Beeinflussung des Hormons Melatonin angenommen wird.

Insgesamt scheinen alle beschriebenen Umgebungsfaktoren hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die psychische Befindlichkeit bedeutsam zu sein. Individuelle Steuer- und Kontrollmöglichkeiten und der damit einhergehende Gestaltungsspielraum der Beschäftigten haben gerade bei den physikalischen Faktoren Einfluss auf das Empfinden (Rothe et al., 2017).

Einflussfaktor betriebliche Rahmenbedingungen. Die Anforderungen des Marktes und Schwankungen des Arbeitsanfalls sowie eventuelle Unsicherheiten des Arbeitsplatzes oder hohe Anforderungen an die berufliche Flexibilität werden ebenfalls als psychisch belastende Faktoren diskutiert. Erschwerend können sich dann Faktoren wie die Erfüllung quartalsweiser Renditeerwartungen von Anteilseignern in den entgrenzten internationalen Finanzmärkten auf den psychischen Anspannungsstatus der Belegschaft auswirken (Oppolzer, 2009).

Das Erfassen dieser Einflussbedingungen und deren Auswirkungen auf den Belastungsstatus der betroffenen Menschen erscheint sehr aufwendig und komplex. Trotz hoher Plausibilität der dargestellten Zusammenhänge, kann die Relevanz wahrscheinlich nur annäherungsweise nachgewiesen werden. Ähnliches gilt für die im Folgenden aufgeführten Faktoren. Die berufliche Rolle und damit einhergehende mögliche Konfliktkonstellationen, karrierebezogene Stressoren, arbeitsbedingte Mobilität, bis hin zum Phänomen Arbeitssucht und den Auswirkungen unternehmerischer Veränderungsprozesse müssen im Zuge der vorliegenden Fragestellungen Beachtung finden.

2.4.3 Weitere Formen und Faktoren psychischer Belastungen und Beeinträchtigungen.

Die berufliche Rolle als Stressor. Rollenambiguität, Rollenkonflikte und Rollenüberlastung gelten als gut untersuchte arbeitsbezogene Belastungsquellen. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass rollenbezogene Stressoren zu Angst, Anspannung, emotionaler Erschöpfung sowie körperlichen Symptomen führen. Außerdem haben diese neben verminderter Leistungsfähigkeit, hohe Fehlzeiten und die Absicht, die Stelle zu wechseln zur Folge (Chang & Baard, 2013).

Als Beispiel dafür kann in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines Kollegen aus dem Team zur Führungskraft des Bereichs herangezogen werden. Nicht selten führt die neue

Rolle und Verantwortung zu Spannungen und Konflikten mit den ehemaligen Kollegen, weil Entscheidungen getroffen werden müssen, mit denen nicht alle einverstanden sind. Ein weiterer Aspekt, der immer wieder beschrieben wird, ist die Tatsache, dass die Führungskraft sich von üblichen Kommunikationsprozessen im Team ausgeschlossen fühlt und ein Stück weit isoliert wird.

Hoher Arbeitsanfall und situative Beschränkungen. Hoher Arbeitsanfall bezieht sich zum einen auf objektive Faktoren wie die Anzahl der zu leistenden Arbeitsstunden und zum anderen auf die subjektive Wahrnehmung. Beide Aspekte können zu erhöhter psychischer Belastung, reduzierter Leistung, reduzierter Arbeitszufriedenheit und erhöhter Wechselabsicht führen. Situative Beschränkungen subsumieren, organisationale Barrieren wie Bürokratie, mangelhafte Ausrüstungen, ungenaue Informationen und Unterbrechungen. Damit einhergehen zum einen emotionale Belastungen wie Angst oder Frustration und zum anderen arbeitsbezogene Belastungen wie schlechte Leistungen oder Wechselabsicht (Chang & Baard, 2013).

Das besondere an diesen Faktoren ist der Umstand, dass diese nie isoliert belastungswirksam sind, sondern erst die Summe verschiedenster Umstände dazu beitragen, dass schließlich ein relativ klein erscheinendes Phänomen zur Überlastung führen kann. Diesen letzten Faktor dann als relevant zu identifizieren, liegt zwar augenscheinlich auf der Hand, wird allerdings der Komplexität der Belastungssituation nicht gerecht. Die Konsequenz und der Versuch, diesen einen Faktor als ursächlich zu identifizieren, dürfte angesichts der systemischen Zusammenhänge nicht dauerhaft und nachhaltig zur gewünschten Belastungsreduzierung beitragen.

Arbeitskontrolle. Autonomie, wahrgenommene Kontrolle und die Mitwirkung an Entscheidungen haben eine reduzierende Wirkung auf emotionale und arbeitsbezogene Belastungen. Eine ebenso entscheidende Rolle scheint die jeweilige Kontrollüberzeugung der Menschen zu haben. So konnte man beispielsweise nachweisen, dass externe Kontrollüberzeugungen, also die Einschätzung, selbst wenig Einfluss auf Entwicklungen zu haben, mit einem erhöhten Risiko einhergeht, arbeitsbezogenen Stress wahrzunehmen und zugleich weniger Arbeitszufriedenheit bedeutet (Chang & Baard, 2013).

Menschen, die glauben ihren Belastungsumständen ausgeliefert zu sein, fühlen sich schneller und auswegloser belastet. Dieser Zusammenhang wird an späterer Stelle im Zuge der Auswirkungen betrieblicher Veränderungsprozesse noch einmal aufgegriffen und diskutiert.

In ähnlicher Weise kann allerdings auch inkonsistentes Führungsverhalten dazu führen, dass Mitarbeiter dazu neigen, sich ein Stück weit ausgeliefert und handlungsunwirksam zu erleben. Bestimmte Führungsstile und Persönlichkeitsstrukturen von Führungskräften können diese Belastungswirkungen mehr oder weniger stark begünstigen. Es bleibt die Frage, inwiefern sich derartige Umstände erfassen lassen, und wenn das möglich ist, welche sinnvollen Konsequenzen sich in Form von Maßnahmenplänen daraus ableiten lassen. Konkret stellt sich die berechnete Frage, ob zum einen eine stark überkontrollierende Führungskraft, bzw. eine Führungskraft, die kaum Orientierung und Kontrolle bietet, die wiederum beide zum Belastungsempfinden der Mitarbeiter beitragen können, dann folgerichtig und konsequent darüber zuerst in Kenntnis gesetzt wird, damit sie etwas ändern kann, oder vielleicht sogar in einem nächsten Schritt entfernt werden muss.

Dieses Beispiel zeigt in gewisser Weise auf pointierte Art und Weise, dass es seitens der Unternehmen mitunter berechnete Fragen und Unsicherheiten gibt, was das Erfassen relevanter Belastungsfaktoren und nicht zuletzt die damit verbundenen Konsequenzen betrifft.

Soziale Merkmale und karrierebezogene Stressoren. Soziale Merkmale beschreiben den Umgang miteinander, das Ausmaß an Unterstützung von gleichgestellten Kollegen und Vorgesetzten sowie zwischenmenschliche Konflikte und die wahrgenommene organisationale Politik. Insbesondere zwischenmenschliche Konflikte und die organisationale Politik weisen signifikante Zusammenhänge mit dem subjektiven Belastungserleben auf. Insbesondere in kollektivistischen Kulturen scheint das Aktivieren sozialer Unterstützung aus den beruflichen und privaten Netzwerken ein probates Mittel zu sein, um mit beruflicher Belastung umzugehen. Von Nachteil erweist sich dabei, dass zwischenmenschliche Konflikte in diesen Kontexten umso schwerer hinsichtlich der Belastungswahrnehmung wiegen.

Arbeitsplatzunsicherheit, fehlende Aufstiegschancen und Interferenzen zwischen beruflichen und privaten Lebensbereichen sind als relevante karrierebezogene Stressoren zu werten. Insbesondere Arbeitsplatzunsicherheit und der „Work-Family-Conflict“ scheinen einen hohen Zusammenhang mit emotionaler Belastung und Stresserleben zu haben (Chang & Baard, 2013).

Arbeitsbedingte Mobilität. Man unterscheidet zwischen verschiedenen Mobilitätsformen, deren Auswirkungen auf die psychische Gesundheit auch differenziert betrachtet werden muss. Bei Tagespendlern beispielsweise steht die Belastung durch den verkehrs- bzw. wegebedingten Stress im Vordergrund, wohingegen bei Wochen- oder saisonalen Pendlern die Trennung von Familie und sozialen Netzwerken als Hauptstressfaktor beschrieben wird. Bei internationalen Entsendungen, auch mit der Familie, kommt der Wechsel in eine andere Kultur als Belastungsphänomen mit dazu.

Ob und welchem Ausmaß Pendeln zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führt, ist von zahlreichen Moderatoren und Kontextbedingungen abhängig. Insbesondere Kontroll- und Zeitaspekte scheinen dabei eine relevante Rolle zu spielen. Pendler mit hohen Kontrollambitionen leiden stärker in Verkehrssituationen mit geringer Kontrollmöglichkeit, und Personen mit hoher Zeitbewusstheit leiden stärker unter verkehrsbedingten Zeitrestriktionen (Koslowsky, 1997).

Bei den psychosozialen Folgen des Wochenpendelns gibt es deutliche Hinweise auf Belastungen der Partnerschaft und Familie, weil das Bedürfnis nach Nähe und gemeinsamer Zeit nicht befriedigt werden kann. Außerdem zeigen sich Phänomene der Entfremdung durch den Verlust von emotionaler Unterstützung, geteilter Freizeit, physischer Innigkeit und gemeinsamer Untätigkeit. Es entstehen Gefühle von innerer Zerrissenheit, Einsamkeit und Entwurzelung (Ducki & Maier, 2001).

Europaweit zeigen sich auch geschlechtsspezifische Unterschiede in den Auswirkungen der Mobilität bezogen auf die Rollenteilung. Männliche Mobilität führt dazu, dass die Frau die traditionelle Familienrolle und Hausarbeit übernimmt, wohingegen weibliche Mobilität dazu führt, dass die Hausarbeit etwa gleich aufgeteilt wird.

Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass Pendelmobilität auch als vorteilhaft erlebt wird, wenn dadurch eine räumliche und klare Trennung zwischen der Welt der Familie und der Arbeitswelt entsteht. Außerdem könne damit der persönliche Freiraum und der bewusstere Umgang mit der gemeinsamen Zeit gefördert werden.

Bei der Betrachtung der Folgen mobiler Arbeit ist es nötig, auf die konkrete Ebene der jeweiligen berufsgruppenspezifischen Tätigkeitsanforderungen zu gehen. Bei Busfahrern zeigt sich beispielsweise, dass gesundheitsbezogene Fehlzeiten und das Risiko für Berufs- und Erwerbsunfähigkeit deutlich erhöht sind. Busfahrer leiden verstärkt unter Schlafstörungen und chronischer Ermüdung, Anspannungen und mentaler Überlastung (Aust, 2000).

Komplexere psychosoziale Belastungsphänomene entstehen im Zusammenhang mit der

berufsbedingten Entsendung ins Ausland. Insbesondere Partner und Kinder laufen Gefahr, durch psychoemotionale Überforderung in Krisen gestürzt zu werden, was wiederum sekundär zu Belastung des Berufstätigen führen kann (Ducki, 2009).

Kraus und Rieder (2018) haben im Rahmen eines Forschungsprojekts ein Fragebogeninstrument entwickelt, das den besonderen Rahmenbedingungen mobiler Arbeit gerecht werden soll. Sie unterscheiden fünf Merkmalsbereiche, die im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren zu berücksichtigen sind:

- Mobilitätsbezogene Rahmenbedingungen
- Mobilitätsbezogener Planungsspielraum
- Fehlende Mobilitätsbezogene Erholungsmöglichkeiten
- Mobilitätsbezogene soziale Unterstützung
- Mobilitätsbezogene technische und organisatorische Unterstützung

(Kraus, S. & Rieder, K., 2018)

Mobile Arbeitsplätze, wie die von Berufskraftfahrern oder Vertriebs- und Servicemitarbeitern verschiedener Branchen, haben sicherlich besondere und typische Anforderungsbedingungen. Eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungsfaktoren muss diesen Besonderheiten Beachtung schenken und nicht zuletzt auch die besonderen Bewältigungsstrategien der betreffenden Menschen berücksichtigen. Vermutlich könnte gerade die systematische Evaluation der typischen Bewältigungs- und Regenerationsstrategien in diesem Zusammenhang ein Hauptnutzen für diese Zielgruppen darstellen.

Ähnliche Überlegungen können auch bei anderen besonderen beruflichen Handlungsfeldern hilfreich und nützlich sein. Als Beispiel sei in diesem Zusammenhang auf das berufliche Handlungsfeld Schule und das Berufsbild des Lehrers oder auf das Berufsbild Alten- bzw. Krankenpflege verwiesen. Besondere Umstände und Rahmenbedingungen erfordern eben auch spezifische und angemessene Bewältigungsstrategien.

Schichtarbeit. Nacht- und Schichtarbeit stellen besondere Anforderungen an die Beschäftigten. Empirische Ergebnisse deuten darauf hin, dass Menschen in der Schichtarbeit im Vergleich zu Arbeitern, die nicht in der Schichtarbeit tätig sind, zu einem höheren Prozentsatz mit den genannten psychischen Belastungsfaktoren konfrontiert sind (Beermann, 2009).

Tabelle 2. *Psychische Anforderungen im Vergleich Schichtarbeit/keine Schichtarbeit.*

Arbeitsanforderungen >>häufig<<	Schicht- arbeit	Keine Schicht- arbeit
Termin- und Leistungsdruck	54,7	53,1
Arbeitsdurchführung in Einzelheiten vorgeschrieben	37,3	18
Arbeitsgang wiederholt sich bis in alle Einzelheiten	64,9	46,8
Neue Aufgabe	31,8	41,6
Verfahren verbessern; Neues ausprobieren	23,1	29,4
Bei der Arbeit gestört; unterbrochen (Kollegen, schlechtes Material, Maschinenstörung, Telefon)	45,5	46,3
Stückzahl, Mindestleistung, Zeit vorgeschrieben	41,2	27,7
Nicht gelerntes/nicht Beherrschtes wird verlangt	9,2	8,7
Verschiedene Arbeiten/Vorgänge gleichzeitig im Auge behalten	60,5	58
Kleiner Fehler – großer finanzieller Verlust	19,2	14,1
An Grenzen der Leistungsfähigkeit gehen	20,4	15,8
Sehr schnell arbeiten	54	40,7
Arbeit belastet gefühlmäßig	14,9	11,1

Anmerkungen. Aus Nacht- und Schichtarbeit (S. 73) von Beermann B. (2009) in B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren- Wohlbefinden fördern.* Springer-Verlag. Wiedergabe mit Genehmigung.

Hinsichtlich der gesundheitsbezogenen Parameter gibt es aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive Erkenntnisse darüber, dass es durch die Arbeit während der Nacht zu einer physiologischen Desynchronisation der Körperfunktionen kommt. Eine verstärkte körperliche Belastung während der Nacht führt nicht selten zu verminderter Leistungsfähigkeit und Müdigkeit, was wiederum zu erhöhter Fehlerfrequenz und, je nach Tätigkeit, zu erhöhten Risiken führt. Mit der Belastungswahrnehmung einher geht meist der Versuch der

Kompensation mit unangemessenen Bewältigungsstrategien, zum Beispiel in Form von Aufputzmitteln, wie Kaffee oder Zigaretten. Diese tragen nach einem kurzfristigen positiven Effekt mittelfristig zu einer Zunahme der gesundheitlichen Risiken bei.

Insgesamt beschreibt die Forschung im Zuge der Nachtarbeit Beschwerden hinsichtlich des Schlafs, Magen und Darm, Herz-Kreislauf und allgemein der Befindlichkeit. Darüber hinaus ergeben sich bei Nacht- und Schichtarbeit besondere Anforderungen was die partnerschaftlichen, familiären und gesellschaftlichen Interessen und Bedürfnisse angeht (Beermann, 2009). Ausgleich und Regeneration durch soziale Integration im privaten Kontext muss diesbezüglich besonders sorgsam beachtet und gepflegt werden. Das Bewusstsein über deren Bedeutung liegt in der Verantwortung der Arbeitgeber, die darauf im Zuge der Arbeitsplanung Rücksicht nehmen können und in gleicher Weise auch bei den Mitarbeitern, die diese Ressourcen einfordern und bewahren.

Das Phänomen „Arbeitssucht“. Im Zuge der Diskussion psychischer Fehlbelastungen ist es auch nötig, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Obwohl Arbeitssucht derzeit noch nicht offiziell als Krankheitsbild anerkannt wird, deuten die auftretenden Symptome hinlänglich auf die zunehmende Relevanz hin.

- Zwanghaftigkeit und Abstinenzunfähigkeit,
- Unfähigkeit zu entspannen,
- „schlechtes Gewissen“ in der Freizeit, kontinuierliches Denken an die Arbeit,
- Kontrollverlust und Verleugnung von Problemen,
- verharmlosende Verwendung des Begriffs „Workaholic“,
- Unehrlichkeit, Selbstisolation und Rücksichtslosigkeit gegenüber der eigenen Gesundheit und aus einer Opferhaltung heraus auch gegenüber dem sozialen Umfeld.

Eine fortschreitende pathologische Fixierung auf Arbeit in Verbindung mit Kontrollverlust und Entzugserscheinungen scheint das wesentliche Charakteristikum des Phänomens „Arbeitssucht“ zu sein. Sucht wird demzufolge als Reaktion auf als unerträglich wahrgenommene Gefühle beschrieben, mit denen der Mensch sein Fühlen, Denken und Handeln manipuliert. Dies kann mit Hilfe der Einnahme von Stoffen oder durch Verhalten geschehen, das körpereigene Drogen produziert. Das nicht Erkennen der eigenen Bedürfnisse

führt dazu, dass immer mehr Leistung erbracht werden muss, zunächst entsprechend der Anforderungen anderer, schließlich nach Verinnerlichung der eigenen Ansprüche, um Angst zu bannen. Es entwickelt sich eine Leistungsspirale in die Erschöpfung. Als förderlich oder/und hemmend können sich dabei gesellschaftliche und nicht zuletzt betriebliche Leistungsnormen und Einstellungen auswirken. Wenn die Triebfeder „Angst“ und die damit verbundenen erwarteten Sanktionen (durch Arbeitsplatzverlust und der damit verbundenen existenziellen Bedrohung) ist, kann eine derartig beschriebene Abwärtsdynamik entstehen. Arbeit kann somit zur Prädisposition für Sucht und zugleich zum Rahmen für das Ausleben derselben werden.

Die personalwirtschaftlichen Folgekosten lassen sich auf mehreren Ebenen darstellen. Zum einen entstehen negative Auswirkungen durch erhöhte Fehlerquoten, Fehlentscheidungen und Fehlzeiten durch psychische und physische Krankheiten. Zum zweiten ist von indirekten Auswirkungen über Kommunikationsprobleme mit Vorgesetzten und Kollegen auszugehen. Mangelnde Synergie, Demotivierung, co-abhängiges Verhalten bis hin zu erhöhter Fluktuation kann auftreten. Und schließlich schlagen die Kosten zu Buche, die im Zuge der Konfliktkoordination, möglicher Stellen um- und -neubesetzungen und damit verbundener Einarbeitung entstehen (Heide, 2009).

Psychologische Auswirkungen unternehmerischer Veränderungsprozesse. Im Zuge betrieblicher Veränderungsprozesse zeigen sich bei den Betroffenen eine Vielzahl emotionaler Reaktionen, die im Kontext psychologischer Fehlbelastung als bedeutsam einzuordnen sind.

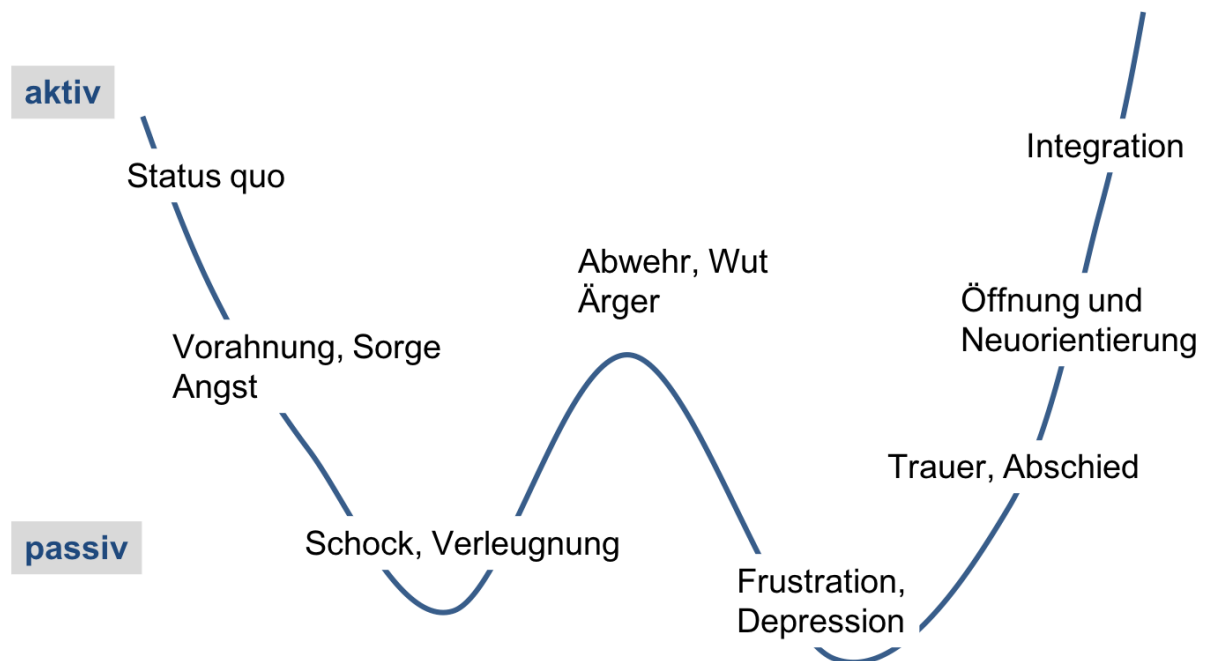


Abbildung 11. Emotionale Reaktionen auf anstehende Veränderungen.

Aus *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen. Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte* (S.14) von M. Landes & E. Steiner, 2014, Wiesbaden: Springer. Wiedergabe mit Genehmigung.

Beginnend mit einer diffusen Vorahnung, Angst und Sorge, ausgehend von einem Gefühl der Bedrohung und der Einschätzung, dass die Situation möglicherweise als wenig kontrollierbar zu behandeln ist, erleben die Menschen körperliche und mentale Anspannung. Es folgen typische Phasen des Schocks, der Verleugnung Wut und Ärger sowie schließlich Frustration und Depression, bevor nach Trauer und Abschied eine Neuorientierung, Öffnung und Integration möglich wird.

Die inneren Einstellungen (Mindsets) der Individuen und das Verhalten der beteiligten Führungskräfte sind von entscheidender Bedeutung im Hinblick auf die Bewältigung der psycho-emotionalen Belastungsphänomene. Die Antworten auf die Fragen „Warum“ (Notwendigkeit) und „Wozu“ (Sinn und Zielperspektive) stehen dabei im Mittelpunkt des

Handelns. „Wie“ dann im Alltag damit umgegangen wird, ergibt sich daraus als Konsequenz. Zusammenfassend geht es bei aller unternehmerischer Notwendigkeit von Veränderungsprozessen im Kern darum, wie es gelingt, die Bedürfnisse der beteiligten Menschen nach Sicherheit und Orientierung zu beachten (Landes & Steiner, 2014).

Typische Beispiele für derartige Entwicklungen sind Produktionsverlagerungen von Unternehmen in andere Länder, um aufgrund eines günstigeren Lohnniveaus wettbewerbsfähig bleiben zu können. Diffuse und konkrete Existenzängste entstehen erfahrungsgemäß über alle Arbeitsbereiche und Hierarchiestufen hinweg. Die Führungskräfte beschreiben nicht selten eine Doppelbelastung, die sich zum einen aus der eigenen Unsicherheit und zum anderen aus der wahrgenommenen Unsicherheit der betroffenen Mitarbeiter zusammensetzt, für die sie sich verantwortlich fühlen.

Die Notwendigkeit, mentale und reale Orientierung und folglich Vertrauen zu vermitteln beginnt zuerst im eigenen Kopf der Führungskräfte. Die persönliche Einstellung, Erfahrungen mit ähnlichen Veränderungsprozessen bzw. Krisen und die daraus abzuleitende Ausprägung an Zuversicht erfordert persönliche Stärke und Ausdauer. In der Folge gilt es, den Kontakt zu den Mitarbeitern sensibel und glaubwürdig zu gestalten. Kommunikationsfähigkeiten und Empathie im Sinne der Bereitschaft und der Fähigkeit, sich auf den Menschen einzustellen, der mit seinen individuellen Sorgen und Bedürfnissen gegenübersteht, gelten als die besonderen Herausforderungen.

2.5 Ressourcen und förderliche Bedingungen

Die Theorie der Ressourcenerhaltung bezieht neben den individuellen Bewertungsmustern bezogen auf Stressphänomene auch die objektiven Umstände und Faktoren und die gemeinsamen Bewertungsmuster einer Gruppe von Personen gleicher Herkunft und Kultur mit ein (Hobfoll, 1988, 1998). Allein das Wissen von Menschen um potenziellen zukünftigen Stress motiviert dazu, sich dagegen zu rüsten. Dazu werden sogenannte Schlüsselressourcen, wie positive Selbsteinstellung oder soziale Unterstützung mobilisiert, um zu schützen und zu vermehren, was innerhalb einer Kultur als wertvoll erachtet wird (S.128). Kultur schafft somit ein System, in dem Ressourcen gewonnen, erhalten und geschützt sowie zur Stressbewältigung eingesetzt werden.

Im Rahmen einer systemischen Betrachtungsweise der Erfassung psychischer Belastungsfaktoren ist es unabdingbar neben der Belastungsperspektive auch die Perspektive

der Ressourcen und deren Wirkung zu integrieren. Ressourcen sind positive personale, soziale und materielle Gegebenheiten, Objekte, Mittel, Merkmale bzw. Eigenschaften, die Personen nutzen können, um alltägliche oder spezifische Lebensanforderungen wie auch psychosoziale Entwicklungsaufgaben zu bewältigen, um psychische wie physische Bedürfnisse und eigene Wünsche zu erfüllen, Lebensziele zu verfolgen und letztlich Gesundheit und Wohlbefinden zu erhalten bzw. wieder herzustellen (Buchwald & Hobfoll, 2013).

In der stresspsychologischen Forschung unterscheidet man zwischen subjektiven und objektiven Ressourcen. Bei subjektiven Ressourcen steht die Wahrnehmung und Bewertung der jeweiligen Person im Vordergrund, die Potenziale werden von ihr selbst wahrgenommen und positiv eingeschätzt. Objektive oder überindividuell wirksame Ressourcen hingegen werden als Merkmale der Situation oder der Person beschrieben, die von vielen gesellschafts- und kulturübergreifend als positiv beurteilt werden (F.-C. Schubert & Knecht, 2015).

2.5.1 Selbstwirksamkeitserwartungen. Das psychologische Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung stellt in dem Zusammenhang sowohl eine individuelle Ressource als auch die Basis für Belastungsbewältigungsverhalten dar. Bandura beschreibt vier Quellen, die die Erwartung der Selbstwirksamkeit begünstigen.

1. Direkte Erfolgserfahrungen
2. Stellvertretende Erfahrungen durch Modellfiguren
3. Bestärkung durch andere Personen
4. Eigenes physiologisches und emotionales Befinden

Die einflussreichste Quelle sind direkte Erfahrungen des Erfolgs. Ein belastbares Gefühl der Selbstwirksamkeit erfordert zudem die Konfrontation mit Hindernissen, die durch beharrliche Anstrengung überwunden werden. Geht ein Mensch davon aus, dass er erfolgreich sein wird, besteht er schwierige Situationen besser und erholt sich schneller von Rückschlägen. Allerdings verlassen sich Menschen nicht nur auf ihre eigenen Erfahrungen, sondern beziehen ihre Selbstwirksamkeitserwartungen auch aus stellvertretenden Erfahrungen, die andere Personen machen bzw. gemacht haben. Diese Modellfiguren sind laut Bandura eine weitere wichtige Quelle der Selbstwirksamkeit. Der in diesem Sinne wirksame soziale Vergleich erfolgt insbesondere mit Menschen, die eine als objektiv schwierig geltende Aufgabe bewältigen.

Außerdem beeinflusst die Rückmeldung wichtiger anderer Personen das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Menschen, die von anderen darin bestärkt werden, dass sie bestimmte Aufgaben meistern, werden zudem wahrscheinlich größere Anstrengungen mobilisieren, als wenn sie Selbstzweifel hegen und bei Schwierigkeiten persönliche Defizite in Kauf nehmen. Selbstbestätigende Überzeugungen von außen fördern die Entwicklung von Fähigkeiten und das Gefühl der Selbstwirksamkeit.

Zur Beurteilung ihrer Fähigkeiten beziehen Menschen sich nach Bandura außerdem auf ihr physiologisches und emotionales Befinden. Diese somatischen Indikatoren der Selbstwirksamkeit sind insbesondere in Bereichen relevant, die körperliche Leistungen beinhalten bzw. eine zuverlässige Gesundheit und das Bewältigen von Stressoren erfordern. Nicht selten werten Personen physiologische Erregung in herausfordernden und stressigen Situationen als Zeichen der Verletzlichkeit oder Hinweise auf eine Fehlfunktion. Stressreaktionen auf nicht wirksame Versuche, eine Situation kontrollieren zu können, führen zu weiteren Stressreaktionen. Hinzukommende abwehrende Gedanken über die wahrgenommene Stressreaktion verstärken zusätzlich das negative Stressempfinden. Umgekehrt beschreibt Bandura die aktive Pflege und positive Bewertung des physiologisch-körperlichen Status als stressreduzierend (Bandura, 1977).

2.5.2 Flow- und Sinnerleben in der Arbeit. Die Arbeit selbst kann zur Ressource und zum gesundheitsfördernden Faktor werden, wenn bestimmte Merkmale und Bedingungen vorliegen. Wenn die Schwierigkeit der Aufgabe und die Kompetenz zur Bewältigung in einem ausgeglichenen Passungsverhältnis stehen, entsteht mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Gefühl des Flow-erlebens. Dieses Phänomen zeichnet sich durch ein umfassendes Gefühl in eine Aufgabe involviert zu sein, eine Verschmelzung von Handlung und Aufmerksamkeit, eine Aufmerksamkeitsfokussierung auf aufgaben- und tätigkeitsrelevante Stimuli, und das Gefühl, vollständige Kontrolle über Handlungen und Handlungsumwelt zu haben

Flow-erleben ist verbunden mit angenehmen Emotionen wie Freude und Spaß, aber ebenso mit Kompetenz- und Effizienzerleben. Außerhalb einer optimalen Flow-Zone zwischen Aufgabenschwierigkeit und Fähigkeit entsteht entweder Überforderung und Angst oder Unterforderung und Langeweile (Kersting, 2007).

Csikszentmihalyi bezeichnet das beschriebene Phänomen als „Aufgehen im eignen Tun“. Das Gefühl des Erfülltseins stellt sich insbesondere dann ein, wenn Menschen das tun, was sie am besten können. Dabei entsteht Freude und Genuß, die mit dem Gefühl lebendig zu sein

einhergehen. Dieser Zustand erfordert allerdings auch Kraft und Energie und kann mitunter auch sehr anstrengend sein. Csikszentmihalyi postuliert Kernthesen, die als Bedingungen des Flow-Phänomens herangezogen werden. Vorneweg steht die Klarheit der Ziele einer Tätigkeit, wobei im Verlauf die Aufmerksamkeit im Wesentlichen auf den Augenblick des Tuns gerichtet ist. Ein zweiter Faktor ist die unmittelbare Rückmeldung dazu, inwiefern das Tun erfolgreich ist. Der Experte unterscheidet sich vom Laien dahingehend, dass er nicht auf die Meinungen anderer angewiesen ist, sondern selbst einschätzen kann, ob die Aufgaben erfolgreich gelöst sind oder nicht. Als dritte Bedingung geht es um die Einschätzung, ob die Handlungsmöglichkeiten und die Fähigkeiten einander entsprechen. Die Überzeugung, eine Aufgabe mit den eigenen Fähigkeiten auch bewältigen zu können begünstigt es, sich voll und ganz darauf einlassen zu können. Ein Effekt des Flow-Erlebens ist schließlich eine veränderte Zeitwahrnehmung. Zumeist wird die Zeit als schneller verstreichend wahrgenommen.

Insgesamt spricht Csikszentmihalyi davon, dass jedes Erleben einer Flow-Episode das psychische Kapital einer Person aufbaut. Die wichtigste Kapitalressource, die er in diesem Zusammenhang beschreibt, ist die Aufmerksamkeitsleistung des Gehirns. Die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten und Handlungen im Sinne der zu bewältigenden Aufgabe konzentriert durchzuführen, ist das, was er mit psychischer Energie bezeichnet (Csikszentmihalyi, 2014).

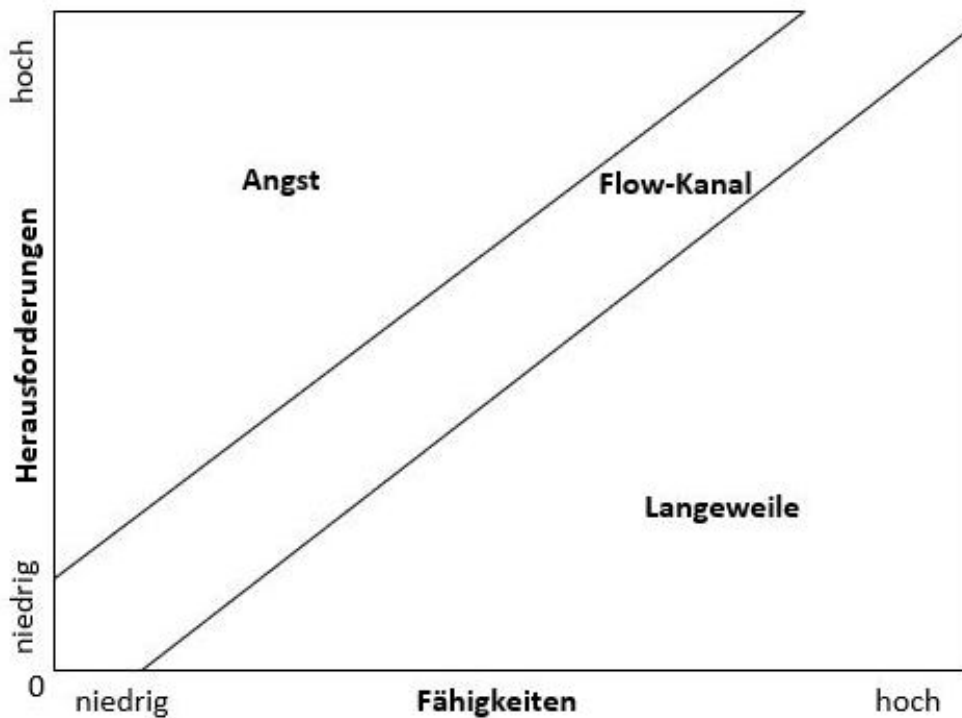


Abbildung 12. Warum die Komplexibilität des Bewusstseins durch die Flow-Erfahrung zunimmt.

Aus *Flow. Das Geheimnis des Glücks* (S.125) von M. Csikszentmihalyi, 2017, Stuttgart: Klett-Cotta. Wiedergabe mit Genehmigung.

Insgesamt geht man davon aus, dass Handeln auf das Verfolgen persönlicher wie auch gesellschaftlich bedeutsamer Ziele ausgerichtet ist. Lebens- und Arbeitszufriedenheit hängen demnach sehr eng damit zusammen, inwieweit der Einzelne übergeordneten und sinnstiftenden Zielen näherkommt oder sich von diesen entfernt (Kersting, 2007).

Wenn demnach Arbeit als belastend erlebt wird, kann es mitunter auch am mangelnden Sinn liegen. Dieser Faktor ist allerdings nicht als Eigenschaft der Tätigkeit per se zu quantifizieren, sondern muss als Ergebnis einer subjektiven Bewertung erfasst werden. Erschwerend hinzu kommt, dass mangelndes Sinnempfinden bereits Ausdruck einer depressiven Grundstimmung und somit als Folge einer bereits vorliegenden Überlastung zu werten sein könnte.

Wenn der Mensch generell zwischen den angestrebten Zielen (Soll) und den eigenen Möglichkeiten (Ist) eine Diskrepanz wahrnimmt, so hat er verschiedene Möglichkeiten, diese zu bewältigen: 1. Mithilfe assimilativer Hartnäckigkeit wird versucht, die eigene Situation in Richtung auf das Soll zu verändern. Dies geschieht durch zusätzliche Anstrengungen,

Verhaltenskorrekturen, dem Erwerb zusätzlicher Kompetenzen oder der Suche nach sozialer Unterstützung. 2. Die Person verändert ihre Ambitionen im Hinblick auf die Situation und neutralisiert damit die Diskrepanzen durch die damit einhergehenden negativen Gefühle. Dieses Handeln wird als akkommodative Flexibilität bezeichnet und geschieht durch Veränderung von Prioritäten, Abwertung der blockierten Ambitionen, eine Neubewertung der eigenen Fähigkeiten oder das Aushandeln von Kompromissen (Brandstädter & Rothermund, 2002).

2.5.3 Resilienz – das Immunsystem der Seele. Das Konstrukt Resilienz vereint eine Vielzahl von psychologischen Denkmodellen und Theorien. Leipold & Greve (2009) schlagen vor, Resilienz als Teil einer konzeptionellen Brücke zwischen Bewältigung (Coping) und Entwicklung zu betrachten. Jede Herausforderung des Lebens erfordert vom betroffenen Individuum Bewältigungskompetenzen. Jede bewältigte Herausforderung führt in Form eines Anpassungs- und Lernprozesses zu einer Erweiterung des Repertoires an Bewältigungskompetenzen. Sie verweisen auf Karl Poppers Werk und Aussage: „All life is problem solving“ (Popper, 1999).

Andere Autoren, wie Ulrike Borst (2016), betrachten akute psychische Störungen als Reaktionen auf krisenhafte Situationen, die mit einer Art „Bruch“ gelöst werden. Demgegenüber können „chronische psychische Störungen meist als individuelle, überdauernde Muster der Bewältigung von anhaltenden Schwierigkeiten“ (S. 194) verstanden werden. Resilienz wird als die Fähigkeit betrachtet, die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen zu erhöhen. Sie soll dabei helfen, die psychischen Reaktionen in Krisensituationen abzufedern. Hildenbrand ergänzt diese Betrachtung mit der Definition: „Resilienz beschreibt spezifische Handlungs- und Orientierungsmuster der Krisenbewältigung einerseits und ihre Entwicklung in immer neuen Erfahrungen der Bewältigung von Krisen andererseits“ (Hildenbrand, 2016, S. 207).

Das Zugrunde liegen von Krisenbewältigungserfahrungen scheint somit den Grad an Widerstandskraft / Resilienz einer Person mit zu beeinflussen. Die Übertragung und Einbindung dieses Konzepts auf bzw. in die Thematik der vorliegenden Arbeit ist nicht trivial. Eindimensional dargestellt könnte man so argumentieren, dass Menschen, die im betrieblichen Kontext über ein gewisses Maß an Krisenbewältigungserfahrung verfügen, gegenüber Faktoren, die unter anderen Umständen (ohne diese Bewältigungserfahrungen) zur Ausprägung psychischer Belastungssymptomatiken führen würden, widerstandsfähig bzw. resilient sind. Das Erfassen eines berufsbezogenen Resilienzgrads der betreffenden Personen

müsste demnach Teil einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren sein (Ungericht & Wiesner, 2011).

Wolfgang Weber verbindet eine Reihe empirischer Untersuchungen zu Komponenten eines sozio-moralischen Organisationsklimas und stellt damit den Bezug zu einer entsprechenden Form der Unternehmenskultur her. Konkret führt er folgende Aspekte an:

- Die Bereitschaft, über Widersprüchlichkeiten und soziale Probleme und Konflikte offen zu reden.
- Zuverlässig und konstant gewährte Wertschätzung, emotionale Zuwendung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen.
- Berücksichtigung und Anerkennung der individuellen Persönlichkeit und Vertrauenswürdigkeit jedes Einzelnen.
- Angemessene Toleranz gegenüber Fehlern.
- Gelegenheit zur offenen und zwanglosen Kommunikation, auch über die Legitimität von Regeln, Prinzipien und Werten im Unternehmen.
- Partizipative Kooperation der Organisationsmitglieder auch bezüglich der Entwicklung organisationaler Regeln, Werte und Prinzipien auf Basis allgemein akzeptierter Grundwerte wie Gerechtigkeit, Menschenwürde, Rücksichtnahme und Interessensausgleich.
- Vertrauensvolle Zuweisung von Verantwortung für das Wohlergehen von Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation.
- Organisationale Rücksichtnahme auf den Einzelnen: Dies beinhaltet die Bereitschaft von Verantwortungsträgern, die Perspektive von individuellen Unternehmensmitgliedern einzunehmen.

(Weber, Unterrainer & Schmid, 2009)

2.5.4 Stress- und Belastungsbewältigungskompetenzen (Coping). Unter Stressbewältigung (Coping) versteht man alle kognitiven und verhaltensbezogenen Anstrengungen, mit internen und/oder externen Anforderungen umzugehen, die aus Sicht des Betroffenen die eigenen Ressourcen stark beanspruchen oder sogar übersteigen (Lazarus & Folkman, 1984). Dem zugrunde liegt die These, dass sich psychologischer Stress auf eine Beziehung des Individuums mit seiner Umwelt bezieht, die im Hinblick auf das eigene Wohlergehen als bedeutsam erlebt wird. Wenn diese Beziehung allerdings Anforderungen

stellt, welche die Bewältigungsmöglichkeiten beanspruchen oder gar überfordern, entsteht Stress in Form von Belastungsreaktionen (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986). Somit steht die kognitive Bewertung der Person-Umweltbeziehung und die Bewältigung der entstehenden Belastung als zentrale Prozesse im Fokus. Stressbewältigung wird als der Prozess der Handhabung von externen und internen Anforderungen beschrieben, der die Ressourcen des Individuums beansprucht oder übersteigt.

Es werden insbesondere emotionsbezogene und problemorientierte Strategien der Bewältigung unterschieden. Emotionsorientierte Bewältigungsstrategien beschreiben, wie Personen mit den negativen Emotionen umgehen, die aus der Konfrontation mit Stressoren resultieren. Dazu gehören beispielsweise Humor, Akzeptanz und positive Umdeutungen. Problemorientiertes Coping zielt demgegenüber darauf ab, um einen bereits aufgetretenen Stressor bzw. dessen Auswirkungen zu beseitigen. Ein drittes Bewältigungsmuster gilt als Sonderform der emotionsorientierten Copingstrategien und beschreibt das Vermeiden negativer Emotionen in Form von Minderengagement oder Selbstverleugnung bzw. Ablehnung. Insgesamt lassen sich fünf Hauptaufgaben des Coping unterteilen:

1. Den Einfluss schädigender Umweltbedingungen reduzieren und die Aussicht auf Erholung verbessern.
2. Negative Ereignisse oder Umstände tolerieren bzw. den Organismus an sie anpassen.
3. Ein positives Selbstbild aufrechterhalten.
4. Das emotionale Gleichgewicht sichern.
5. Befriedigende Beziehungen mit anderen fortsetzen.

(Ringeisen, 2013)

Insbesondere Persönlichkeitsvariablen determinieren den Stressprozess. Der Einfluss relativ stabiler Personenmerkmale auf kognitive Bewertungen geht seiner Einschätzung nach von sogenannten Motivationsdispositionen (wie sich jemand für eine Sache einsetzt), Werthaltungen, generalisierte Überzeugungen im Hinblick auf eigene Verhaltensmöglichkeiten und Ereignisse in relevanten Umweltbedingungen aus. Diese Motivationsmuster und Kontrollüberzeugungen führen je nach eingeschätzter Bedeutsamkeit der Ereignisse und Umstände zu unterschiedlichen Copingmaßnahmen (Lazarus & Folkman, 1984).

Die Theorie der Ressourcenerhaltung von Hobfoll (1998) geht davon aus, dass ein Individuum seine Lebensumstände so gestaltet, dass es seine eigene Integrität, aber auch die

seiner Familie und seines Volkes schützt. Deshalb muss das Individuum immer im Kontext seines sozialen Umfelds betrachtet werden. Es möchte stets sich und seine sozialen Bindungen bewahren und schützen.

Psychologischer Distress entsteht dann, wenn der Verlust von Ressourcen droht, der tatsächliche Verlust von Ressourcen eintritt oder der angemessene bzw. erwartete Zugewinn an Ressourcen nach entsprechender Investition in Ressourcen ausbleibt. Das Modell zur Theorie der Ressourcenerhaltung bezieht grundlegend objektive und subjektiv wahrgenommene Faktoren in den Stressbewältigungsprozess mit ein. Speziell aktive und prosoziale Bewältigungsstrategien führen demnach zur Erhaltung von Ressourcen. Hinzu kommt die Dimension Direktheit, die insbesondere kulturelle Unterschiede bei der Auswahl von Copingstrategien abbilden kann. Im Zuge der Kombination der drei Kategorien lassen sich insgesamt neun unterschiedliche, kulturell geprägte, situative und soziale Bewältigungsstrategien beschreiben und einordnen (Buchwald, Schwarzer & Hobfoll, 2004).

Die Zusammenhänge zwischen arbeitsbezogener Belastung, Beanspruchung und personenbezogenen Ressourcen in Form von Ressourcen und Bewältigungsprozessen konnte in einer Studie gezeigt werden. Insbesondere die Qualität des Erholungserlebens sowie die persönliche Erholungskompetenz scheinen als Ressourcen einen wirksamen Faktor darzustellen (Buchegger, Kallus & Jimenez, 2016).

Die oben beschriebenen Arbeitsbedingungs- und Kontextfaktoren aus den Themenfeldern Arbeitsaufgabe, Arbeitszeit, Führung und Organisation sowie technische Faktoren sind von zentraler Bedeutung und können in ihrer Wirkung sowohl belastend als auch unterstützend wirken. Eine isolierte Betrachtung ohne die Interaktion mit den zu beurteilenden Individuen ist aus systemischer Sicht weder sinnvoll noch zweckmäßig. Außerdem müssen zwei weitere wesentliche individuumsbezogene Faktoren in Betracht gezogen werden.

2.5.5 Schlüsselkompetenz Regeneration. Das Zusammenwirken neuester Erkenntnisse der Humangenetik, der Immunologie, der Chronobiologie und der Psychologie haben bereits im Jahr 1991 Rossi und Nimmons in ihrem Buch *The 20-Minute Break* herausgearbeitet. Sie führen den Begriff der ultradianen Heilreaktion ein und verweisen darauf, dass ein Gespür für die natürlichen Signale unserer Seele und unseres Körpers in Form von Gefühlen, Stimmungen und Gedanken Grundlage eines gesunden Lebens sind (Rossi & Nimmons, 2007, S. 12 f.).

Erste Hinweise auf die skizzierten Phänomene beruhen auf Rossis Zusammenarbeit mit Milton Erickson, der als Mitbegründer der klinischen Hypnose über eine äußerst genaue

Beobachtungsgabe zu verfügen schien. Erickson erkannte und nutzte in seiner therapeutischen Arbeit die natürlichen Wach- und Trance-Phasen des Bewusstseins. Gerade die etwa 20 Minuten andauernden Phasen der Alltagstrance treten im Tagesverlauf regelmäßig auf. Eine Reihe von teilweise subtilen Zeichen und Verhaltensmustern scheinen auf diesen nach innen gerichteten Bewusstseinszustand hinzudeuten. Rossi erwähnt Aspekte wie einen entspannten, ruhigen oder leeren Gesichtsausdruck, gähnen, tiefe Atemzüge oder unwillkürliches Seufzen, das Bedürfnis, sich zu strecken und aufzustehen, Magenknurren, plötzlicher Hunger, oder das plötzliche Bedürfnis, auf die Toilette gehen zu müssen, eine tiefere Stimmlage, abwesendes Kritzeln, ein abwesendes Herumspielen mit Körperteilen, ein vorübergehender Verlust des Gehörs oder ein Abschalten der Außenwelt (S. 18). Erickson nutzte diese Phasen, um unterbewusste Veränderungs- oder Heilungsprozesse mit Hilfe von suggestiven Interventionen zu induzieren bzw. zu unterstützen.

Die Forschungsergebnisse der Chronobiologie scheinen diese Beobachtungen bekräftigen zu können. Man beobachtete mehrere, über den Tag verteilte (ultradiane) rhythmische Muster, die in ähnlicher Periodizität alle 90 bis 120 Minuten einen Wechsel zwischen Wachheit und erhöhter Leistungsfähigkeit und Ermüdung bzw. Konzentrationsschwäche vollziehen. Rossi und Nimmons weisen darauf hin, dass diese Erkenntnisse eine völlig neue Sichtweise auf die bisherigen Konzepte von Stress, Gesundheit, Regeneration und Heilung eröffnen. „Alle 90 bis 120 Minuten bietet die Natur uns für 20 Minuten ein Fenster an, um unserem Geist, unserem Körper und unserer Psyche Gelegenheit zu geben, trotz der ständigen Veränderungen und Herausforderungen des Alltags im Gleichgewicht zu bleiben.“ (Rossi & Nimmons, 2007, S. 25)

Ein (Arbeits-)leben, welches den Menschen aufgrund äußerer und innerer Einflussfaktoren entgegen der beschriebenen natürlichen Rhythmik fordert und beansprucht führt dazu, dass das Bedürfnis nach Regeneration und Erholung gestört und vernachlässigt wird. Die Folge sind nicht zuletzt aufgrund einer Dysbalance des hormonellen Systems eine Überflutung des Körpers mit Erschöpfungstoxinen. Je nach Disposition und den entsprechenden Umständen entwickeln sich eine Vielzahl von Symptomen, die Rossi und Nimmons als ultradianes Stresssyndrom bezeichnen.

Im Hinblick auf die Einordnung dieser Konzepte in den Kontext der Ressourcen, können folgende Aspekte daraus abgeleitet und diskutiert werden: Die grundlegende Kompetenz scheint in diesem Zusammenhang zum einen das Wissen zu sein, dass sich der menschliche Organismus über die dargestellten biologischen Rhythmen reguliert. Zum anderen ist es

notwendig, die entsprechenden Signale des eigenen Organismus zu erkennen und diese als Hinweise auf ein Erholungs- bzw. Regenerationsbedürfnis einordnen zu können.

Als Handwerk der Regeneration könnte man nun die Tatsache beschreiben, dass der Mensch im Alltag nicht nur die relevanten Signale erkennt, sondern dann auch folgerichtig und konsequent eine Unterbrechung im Sinne einer Pause schafft. Die Kunst der Regeneration geht noch einen Schritt weiter. Es geht darum, eine Überzeugung zu etablieren, die Regeneration und Erholung erlaubt und als selbstverständlich in den Alltag integriert. Das alleine kann sich je nach individueller Sozialisation und der jeweiligen Kultur im Arbeitskontext als mehr oder weniger starkes Hindernis darstellen. Ein weiterer Kunstaspekt bezieht sich auf die individuelle Umsetzungskompetenz und im Kern auf die Frage, wie die betreffende Person ihre Alltagspausen gestaltet. Dazu kann alleine das Aufbauen und Pflegen eines entsprechenden Repertoires an unmittelbar anwendbaren Interventionen, in Form einer Atem- oder Entspannungsübung, gezählt werden. Regeneration ist somit eine zentrale Ressource und eine Schlüsselkompetenz im Hinblick auf den Erhalt der (psychischen) Gesundheit des Individuums. Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren, die die Bedeutung dieser Faktoren außer acht lässt, kann somit nicht als vollständig gelten.

2.5.6 Die Theorie des Wohlbefindens und die Kernelemente einer positiven Psychologie. Martin Seligman (2014) beschreibt in seiner Theorie des Wohlbefindens fünf Elemente, die Menschen um ihrer selbst willen wählen und somit wesentlich zum Wohlbefinden beitragen. Jedes dieser Elemente ist dadurch charakterisiert, dass es 1. zum Wohlbefinden beiträgt; 2. es wird um seiner selbst willen angestrebt und nicht, um eines der anderen Elemente zu erhalten und 3. es lässt sich unabhängig von den anderen Elementen definieren und messen.

Konkret benennt er in diesem Kontext die Elemente positives Gefühl (mit den Teilaspekten Glücklichkeit und Lebenszufriedenheit), Engagement, Sinn, Zielerreichung bzw. sich als wirksam zu erleben und positive Beziehungen. Als Ziel einer positiven Psychologie beschreibt Seligman ein Phänomen, das er mit „Flourishing“ bezeichnet. Damit gemeint ist ein Aufblühen und sich entfalten des Individuums in allen Kontexten des Lebens. Neben den bereits beschriebenen Kerneigenschaften ergänzen Huppert und So (2009) die Aspekte Selbstachtung, Optimismus, Resilienz, Vitalität, Selbstbestimmtheit und positive Beziehungen. Die Leitfragen, mit denen Sie diese Konstrukte zu erfassen versuchen, lauten wie folgt:

- Wie glücklich, würden Sie sagen, sind Sie alles in allem? (positives Gefühl)
 - Ich liebe es, neue Dinge zu lernen. (Engagement, Interesse)
 - Im Allgemeinen habe ich das Gefühl, dass das, was ich in meinem Leben tue, sinnvoll und lohnend ist. (Sinn, Bedeutung im Leben)
 - Ich finde mich selbst im Großen und Ganzen ziemlich in Ordnung. (Selbstachtung)
 - Ich bin immer optimistisch in Hinsicht auf meine Zukunft. (Optimismus)
 - Wenn in meinem Leben etwas schief geht, dann brauche ich in meinem Leben lange, bis ich zur Normalität zurückfinde. (negative Polung für Resilienz und Belastbarkeit)
 - Es gibt Menschen in meinem Leben, denen wirklich etwas an mir gelegen ist. (positive Beziehungen)
- (Huppert und So, 2009, zitiert nach Seligmann, 2014, S. 49)

Die Relevanz dieser Faktoren für das Ausmaß psychischer Belastung im beruflichen Kontext liegt nahe. Wenngleich eine Trennung der Betrachtung zwischen dem privaten und dem beruflichen Kontext als nicht notwendig erscheint. Die skizzierten Ressourcen können nicht als kontextspezifisch dargestellt werden. Positive Beziehungen, Resilienz, Optimismus, Selbstachtung, Bedeutung, Engagement und positive Gefühle können in allen Lebensbereichen erfahren und gepflegt werden. Darüber hinaus ist es nicht ausgeschlossen, dass trotz zu Pessimismus verleitenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im beruflichen Handlungsfeld, die Beziehungen und das positive Gefühl aus den privaten Lebensbedingungen vorherrschend und übertragbar sind.

Nach der Betrachtung der Vielzahl an theoretischen Perspektiven und Denkmodellen und deren jeweiligen Schwerpunkten erscheint es jetzt sinnvoll, eine Zusammenfassung und ein systemisches Arbeitsmodell zu skizzieren.

2.6 Zusammenfassung und ein systemisches Arbeitsmodell

Wenn sich ein Zusammenhang zwischen Faktoren, die Arbeitsstress auslösen können und objektivierbaren psychischen Gesundheitsstörungen nachweisen lässt, könnte man diese folgerichtig als psychische Belastungsfaktoren bezeichnen (Bauer, 2015). Dennoch wird diese monokausale Betrachtungsweise dem aktuellen wissenschaftlichen Stand der modernen systemischen Psychologie nicht gerecht.

Dem hier im Folgenden dargestellten Arbeitsmodell liegen verschiedene Stressmodelle zugrunde: Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell, das Anforderungs-Kontroll-Modell und das transaktionale Stressmodell (Bamberg, Keller, Wohler & Zeh, 2012; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990, 1990; Lazarus & Folkman, 1984; Rohmert & Rutenfranz, 1975). Das daraus entwickelte Modell basiert auf einem grundlegenden systemischen Denkmodell von Wühr (2011) und orientiert sich in erster Linie am Stressreport 2012 in dem auch die Belastungsfaktoren der DIN-ISO-Norm zu ergonomischen Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung aufgegriffen werden (Lohmann-Haislah, 2012).

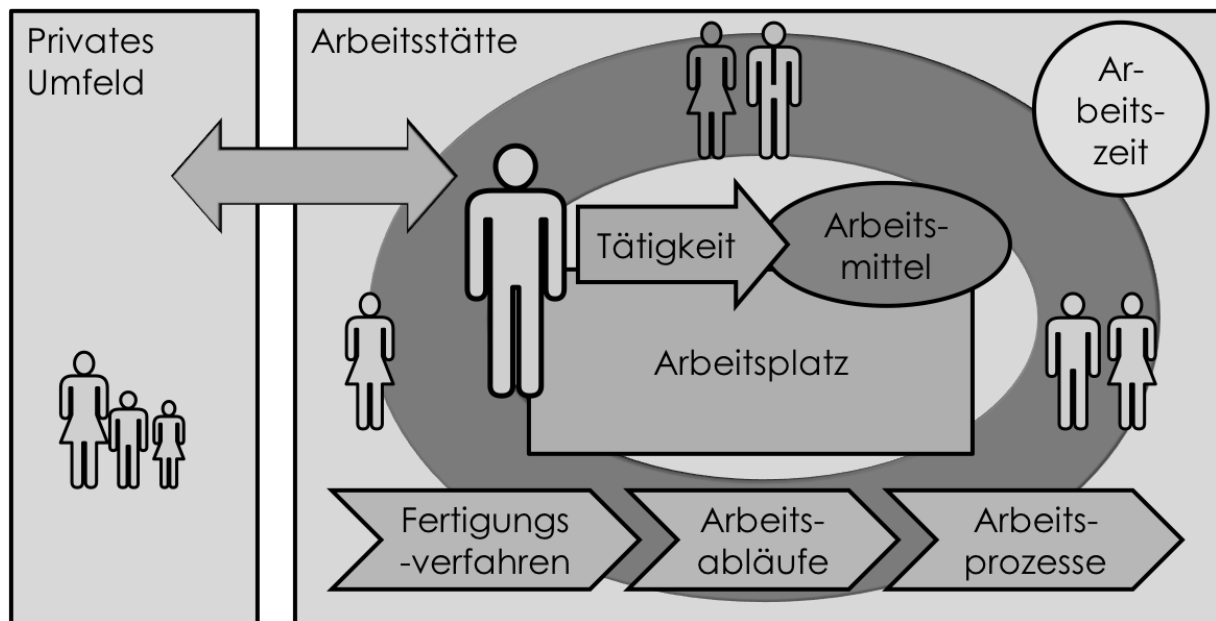


Abbildung 13. Systemisches Arbeitsmodell.

nach Höbller und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Im Zentrum steht der Arbeitsplatz, die zu verrichtende Tätigkeit, die zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel, eingebunden in Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitsprozesse und das entsprechende Arbeitszeitmodell. Im Hinblick auf die Erfassung psychischer Belastungsfaktoren ist es notwendig den Faktor Mensch, seine individuellen Faktoren sowie sein Kommunikations- und Interaktionsverhalten zu Kollegen und Vorgesetzten mit in Betracht zu ziehen. Außerdem ist die Person eingebunden in ihren privaten Kontext sowie in gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen.

Es ist im Kern notwendig, zwischen der Ebene der Arbeitsumgebung und der des Individuums zu unterscheiden. Die Faktoren der Arbeitsumgebung können beispielsweise in

Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, physische Arbeitsbedingungen und soziale Arbeitsumgebung differenziert und als psychische Belastungsfaktoren bezeichnet werden. Auf der Ebene des Individuums können diese Faktoren allerdings für sich und in Kombination ganz unterschiedliche Belastungswirkungen zur Folge haben. In Abhängigkeit von den individuellen Leistungsvoraussetzungen führen diese wiederum zu spezifischen Beanspruchungen. Diese können sich in Form von Aktivierung oder Aufwärmeeffekten förderlich auswirken, oder eben als Beeinträchtigung wahrgenommen werden. Als negative Beanspruchungsfolgen sind psychische Ermüdung, Stress und ermüdungsähnliche Effekte, wie Monotonie, herabgesetzte Wachheit oder psychische Sättigung zu beschreiben.

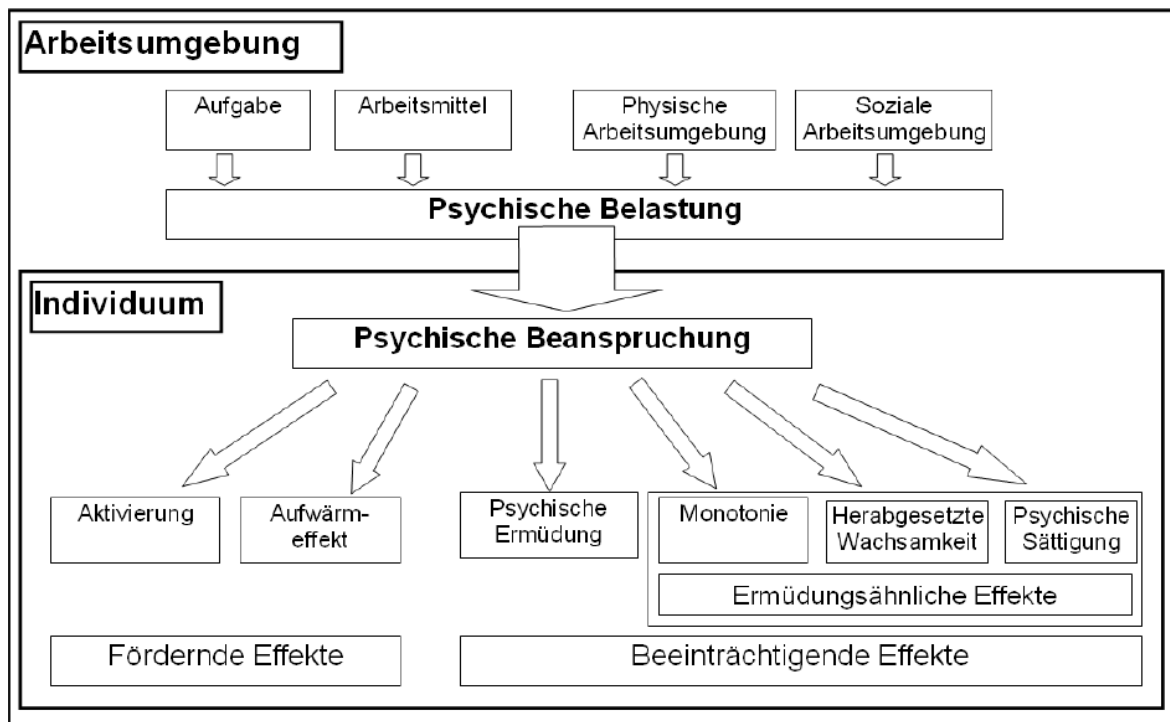


Abbildung 14. Terminologie und konzeptuelle Zusammenhänge nach der DIN EN ISO 10075.

<http://www.gawoew.de/cms2/uploads/BGW%2010075.pdf?phpMyAdmin=8b6ed5803bbabc8d5f96599c9c6997ad>). Zugriff am 18.03.2019. Wiedergabe mit Genehmigung.

Die sogenannten Fehlbeanspruchungen sind Ausdruck einer Diskrepanz zwischen den individuellen Leistungsvoraussetzungen des Individuums auf der einen Seite und den aus den Arbeitsbedingungen resultierenden Anforderungen auf der anderen Seite (Richter & Hacker,

2017). Diese wiederum können als über- oder unterfordernd erlebt werden. Bei anspruchsvoller Forderung, die zugleich Anpassungs- und Lernprozesse auslöst, kann von einer persönlichkeitsfördernden Wirkung ausgegangen werden. Demgegenüber kann eine Überforderung zu hohen psychischen Kosten führen und sich gesundheitsschädlich auswirken (Wieland-Eckelmann, 1992).

3. Methoden zur Erfassung psychischer Belastungsfaktoren

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet die Arbeitgeber dazu, auf der Basis der Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Im Hinblick auf die Berücksichtigung der psychischen Belastungen, die seit dem Jahr 2013 mit zu berücksichtigen sind, ergeben sich besondere Anforderungen an die dafür zu verwendenden Verfahren und Methoden. Für die Anwendung von Erhebungsinstrumenten im betrieblichen Setting gilt grundsätzlich das Prinzip der Zeit-, Kosten- und Nutzeneffektivität. Grundsätzlich entscheidet die Qualität der mit einem Analyseinstrument gewonnenen Daten darüber, ob im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung tatsächlich vorhandener Gestaltungsbedarf identifiziert wird, oder umgekehrt richtig erkannt wird, dass keine Veränderungsmaßnahmen notwendig sind (Schütte, 2014).

3.1 Unterscheidung verschiedener Erfassungsmethoden

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schlägt in ihren Richtlinien zur Erfassung der psychischen Belastungsfaktoren diverse Merkmalsbereiche und Inhalte vor. Zugleich weist sie darauf hin, dass die eindeutige Bestimmung der Merkmalsbereiche vor dem Hintergrund einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt und ein sich ebenfalls verändernder wissenschaftlicher Erkenntnisstand im Hinblick auf psychische Arbeitsanforderungen nicht abgeschlossen sein kann.

Weiter wird in den besagten Grundsätzen darauf hingewiesen, dass der Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung die Beurteilung und Gestaltung der Arbeit bzw. der Arbeitsbedingungen und nicht die Beurteilung von Beschäftigten oder deren Gesundheit sei. An anderer Stelle wird jedoch darauf hingewiesen, dass bestimmte Ausprägungen psychischer Belastungen, Konflikte mit Kollegen, vielfach nicht bzw. nicht alleine quantitativ erfasst und „gemessen“ werden können. Für die Ermittlung und Beurteilung seien oft auch gezieltes Fragen, Gespräche und eine kompetente Moderation bei unterschiedlichen Sichtweisen einzelner Akteure erforderlich (BAuA, 2014).

Vor dem Hintergrund dieser zum Teil widersprüchlichen Aussagen wachsen die Anforderungen an die zu verwendenden Methoden. Von grundlegender Bedeutung bleibt insbesondere die Frage, wie sich psychische Belastungsfaktoren überhaupt quantifizieren

lassen und inwieweit die verwendeten Methoden den wissenschaftlichen Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität genügen. Vor allem das zugrundeliegende theoretische Modell bestimmt, welche Parameter und Indikatoren relevant und bedeutsam sind. Auf Basis dieser Überlegungen kann dann ein Untersuchungsgegenstand operationalisiert, beschreibbar und messbar gemacht werden. (Bühner, 2006; Nübling, Stöbel, Hasselhorn, Michaelis & Hofmann, 2005).

Die zu verwendenden Methoden können zum Beispiel grundsätzlich in quantitative und qualitative Verfahren unterteilt werden. Die qualitative Forschung baut auf den Grundannahmen der humanistischen Psychologie und dem damit verbundenen Menschenbild auf, wohingegen die quantitative Forschung sich in ihren Grundannahmen an die Naturwissenschaften im klassischen Sinne orientiert (Schumann, 2018). Während im qualitativen Ansatz von einem offenen, deskriptiven Prozess ausgegangen wird, der Regeln und Regelmäßigkeiten des Gegenstandsbereichs erfasst, sucht man aus der quantitativen Haltung heraus nach Gesetzen bzw. Kausalitäten unter Prüfung vorab festgelegter Hypothesen.

Quantitative Methoden beschreiben den zu erhebenden Sachverhalt numerisch. Voraussetzung dafür sind beobachtbare Eigenschaften, die mittels standardisiert vorgegebener Antwortalternativen gezählt bzw. gewertet werden können. Dadurch wird ein gewisses Maß an Objektivität erreicht und es können beispielsweise Gruppenaussagen in Beziehung gesetzt und verglichen werden. Grundlegende Voraussetzung dabei ist ein Sachverhalt, der wie bereits erwähnt, theoretisch gut definiert ist und entsprechend operationalisiert werden kann (Neuner, 2016).

In der qualitativen Forschung steht dagegen der Mensch als Subjekt im Vordergrund. Qualitative Methoden sind nur zum Teil standardisiert und enthalten ein hohes Maß an subjektiver und damit wertendender Beschreibung. Die Auswertung ist gegenüber quantitativen Erhebungsinstrumenten in der Regel deutlich aufwendiger und erfordert mitunter die Entwicklung eigener Kategoriensysteme, in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach (Mayring, 2015). Die Auswertung erfolgt mittels Einschätzung und Zuordnung der auswertenden Person und ist somit ebenfalls zu einem gewissen Grad subjektiv. Grundsätzlich geht die qualitative Forschung davon aus, dass eine 1:1-Abbildung der Realität prinzipiell nicht möglich ist und richtet ihr Augenmerk auf die Subjekte und deren Interaktionen.

Während die qualitative Forschung weitestgehend die Zielsetzung verfolgt, ein Verstehen und eine Verbesserung der Lage der Individuen zu bewirken, strebt der quantitative Ansatz eher eine Vorhersage von Verhalten sowie das Erkennen von Eingriffsmöglichkeiten an. Schumann

betont in diesem Zusammenhang, dass Ergebnisse der quantitativen Forschung im Sinne von Gesetzmäßigkeiten „prinzipiell nicht verifizierbar sind, sondern allenfalls als bewährt eingestuft werden können“ (S. 159). Demgegenüber entstehen Daten und Erkenntnisse im qualitativen Forschungsprozess durch Interpretation und Introspektion subjektiver Wahrnehmungen, die schließlich bewusst offengelegt werden. Eine Quantifizierbarkeit erfolgt nur dann, wenn es im Zuge der zu untersuchenden Fragestellung sinnvoll erscheint. Im Zuge der Darstellung einzelner praktischer Umsetzungsprojekte in dieser Arbeit wird auf diesen Aspekt der Quantifizierung qualitativer Daten eingegangen.

Obwohl die weitreichenden theoretischen Unterschiede sehr markant sind, scheint eine Kombination qualitativer und quantitativer Methoden im Sinne der zu beantwortenden Fragestellung, wie psychische Belastungsfaktoren zu erfassen sind, zielführend zu sein. Es könnte sich im Sinne der zu erwartenden Erkenntnisse des Forschungsgegenstands als zweckmäßig erweisen, die Berührungspunkte der jeweiligen Verfahren zu nutzen und Herbig (2014) führt dazu an, dass auch im wissenschaftlichen Diskurs nicht eindeutig geklärt sei, was unter psychischer Belastung zu verstehen ist. Der Begriff psychische Belastung sei im Gegensatz zum Alltagsgebrauch wertneutral und nicht zwingend gesundheitsbeeinträchtigend. Aus der Sicht des Arbeitsschutzes muss demnach die Frage gestellt werden, wie potenziell schädigende von unterstützenden und persönlichkeitsfördernden Eigenschaften zu unterscheiden sind. Er skizziert ein Modell, das objektive und subjektive sowie bedingungs- und personenbezogene Verfahren gegenüberstellt.

subjektiv	Arbeitsplatzinhaber Werden über Merkmale ihrer Arbeit befragt	Personen werden zu Daten über sich selber befragt
objektiv	Arbeitsanalyse- Experten bewerten Arbeitsplatzmerkmale	Beobachtbare Daten von Personen werden erfasst (z.B. Verhaltens- Beobachtung, physiologische Parameter)
	bedingungsbezogene	personenbezogene

Abbildung 15. Einteilung von Verfahren zur Beurteilung psychischer Gefährdung.

Aus *Erfassung von Belastungen* (S. 542) von B. Herbig. In P. Angerer et al. (Hrsg.), *Psychische und psychosomatische Gesundheit*. Heidelberg, München, Landsberg; Frechen, Hamburg: ecomed Medizin.

Mit subjektiv ist dabei gemeint, dass der Mensch (das Subjekt) Auskunft gibt und als Informationsquelle dient. Von einer subjektiven Verzerrung der Daten ist demnach auch auszugehen. Die sogenannte objektive Bewertung durch neutrale Beobachter kann in diesem Zusammenhang allerdings auch fehlerbehaftet sein. Der Zeitpunkt der Beobachtung wird genauso relevant sein, wie auch die Erfahrung und Qualifikation der Mitarbeiter, die ihre Einschätzung zum Sachverhalt abgeben. Somit muss bei der Auswahl der Erfassungsmethoden nicht die Frage beantwortet werden, ob subjektive oder objektive bzw. ob bedingungs- und personenbezogene Verfahren besser oder schlechter sind. Vielmehr gilt es, ein Konzept zu entwickeln, das einerseits den Arbeitsbedingungen und den beteiligten Personen gerecht wird und andererseits den erforderlichen wissenschaftlich-methodischen Gütekriterien entspricht.

3.2 Darstellung verschiedener Methoden und deren Vor- und Nachteile

Eine geläufige Form der Erfassung von Belastungsfaktoren ist die Begehung durch Experten. Dabei ist ein ausreichendes Maß an Expertenwissen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und der zu erledigenden Tätigkeiten erforderlich. Die standardisierte Dokumentation objektiver Belastungen ist dabei gut möglich, nicht jedoch die Erfassung subjektiv vorhandenen Faktoren. Eine Erweiterung bzw. Ergänzung dieser Beobachtungsmethode stellt das Experteninterview dar. Dabei kann ein geschulter Experte in Form teilstrukturierter Interviews die Beschäftigten entsprechend der zu erfassenden Merkmalsbereiche und Belastungsfaktoren befragen. Der Vorteil dieser Methode ist sicherlich der damit erreichte maximale Detailierungsgrad. Demgegenüber steht allerdings der hohe Zeitaufwand, der durch diese hochgradige Individualisierung entsteht. (Neuner, 2016; Schütte, 2014).

Auch bestmöglich geschulte und qualifizierte Beobachter unterliegen dennoch einer Form von Beurteilungsfehlern, die die gewünschte Objektivität bei der Erfassung psychischer Belastungsfaktoren beeinflussen. Der Sympathie-Fehler und der Halo-Effekt verzerren die Wahrnehmung des Beobachters bzw. des Interviewers. Eine näherungsweise Objektivierung wäre nur unter erheblichem Mehraufwand durch den Einsatz mehrerer geschulter Beobachter (ähnlich der Assessment Center Methode bei der Personalbeurteilung) möglich (Asch, 1987; Thorndike, 1920).

Eine weitere Form zur Erfassung psychischer Belastungsfaktoren ist eine (anonyme) Befragung der Beschäftigten. Damit können große Gruppen bedient und Faktoren erfasst werden, die der Beobachtung weniger zugänglich sind. Dazu gehören beispielsweise soziale Konflikte oder Formen der emotionalen Inanspruchnahme. Ein Ermitteln der Belastungsschwerpunkte und insbesondere der Belastungsursachen wird allerdings erst bei moderierten Workshops und Gruppendiskussionen möglich sein. Die Bereitschaft der Beteiligung, an derartigen Befragungen zu Themen, die für den Laien durchaus wenig greifbar sind, teilzunehmen, steht und fällt mit der Einführung (in Form eines Informationsvortrags), der Transparenz im Verlauf der Durchführung (Wer wird befragt, mit welchem Ziel?) und der Folgeprozesse nach der Befragung (Darstellung der Ergebnisse und daraus abgeleitete Maßnahmen) (BAuA, 2014).

Eine weitere Erfassungsmethode ist die Durchführung von Analyseworkshops und Gruppendiskussionen. Dabei ist es hilfreich, sich mit einer systematischen Moderation entlang eines strukturierten Prozesses zu bewegen. Im Zuge der Analysen können sich bereits Anhaltspunkte für konkrete Maßnahmenempfehlungen entwickeln. Dieses Vorgehen eignet sich insbesondere bei kleineren Betrieben oder Organisationseinheiten. Es schafft ein hohes Maß an persönlicher Beteiligung. Allerdings ist der Prozess nicht anonym, so dass insbesondere die zwischenmenschlichen Belastungsthemen möglicherweise nicht oder nur verzerrt zur Sprache kommen können (BAuA, 2014).

Eine Methode, die zu einer ersten Einschätzung und Bestandsaufnahme führen kann, ist die Datenanalyse. Dabei werden bereits vorliegende Informationen und Parameter nach definierten Fragestellungen bzw. Kriterien ausgewertet. Bei diesem Vorgehen ist es notwendig, dass ein Experte die vorliegenden Daten prüft, (ein-)ordnet und vor dem Hintergrund psychischer Belastungsfaktoren analysiert. In der Regel dürften derartige Daten lediglich rudimentäre Hinweise auf die tatsächliche Belastungssituation geben. Es bleibt zu prüfen, welche weiteren Verfahren zur Gewinnung dieser spezifischen Informationen einzusetzen sind. Außerdem sollten die Beteiligten Menschen im Unternehmen über das Vorgehen und den Zweck der Datenanalyse zumindest informiert, wenn nicht im Verlauf auch eingebunden werden (Neuner, 2016).

Tabelle 3. Vor- und Nachteile verschiedener Methoden.

	Vorteile	Nachteile
Datenanalyse	Eigene Daten => Akzeptanz, weckt keine Erwartungen, Grundlage für Ist-Analyse der gesamten Organisation	zunächst aufwändig Inhalte begrenzt Experte notwendig
Offenes Interview	maximale Flexibilität, maximale Detaillierung, auf Individuum bezogen	zeitaufwändig Experte notwendig Keine Vergleichbarkeit
Fragebogen	anonym, schnell, standardisiert => Referenzwerte kein Experte notwendig, für große Gruppen	Inhalte vorgegeben Validierung notwendig Auswahl begrenzt weckt Erwartungen
Begehung	standardisiert, Konsensfindungsprozess, bekannte Methode, auf Arbeitsplatz bezogen	zeitintensiv, komplex keine subjektive Perspektive Experten notwendig
Workshop	flexibel, Detailanalyse, Maßnahmenfindung möglich, für kleine Gruppen	aufwändig Standardisierung schwierig Experte notwendig

Anmerkungen. Aus *Psychische Gesundheit bei der Arbeit: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung* (S. 37) von Neuner, R. (2016). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Wiedergabe mit Genehmigung.

3.3 Qualitätsgrundsätze

Grundsätzliche Fragen im Hinblick auf die Qualitätsgrundsätze der Verfahren, die Verwendung finden, sind (1) was genau erfasst und beurteilt wird; (2) wer beurteilt wird bzw. beteiligt ist und (3) wie den unterschiedlichen Gegebenheiten in den Betrieben Rechnung getragen wird.

Die GDA-Träger (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie) haben deshalb gemeinsam mit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sieben Qualitätsgrundsätze formuliert:

1. Es ist beschrieben, für welche Einsatzbereiche das Instrument / Verfahren geeignet ist.

2. Anwendungsvoraussetzungen sind beschrieben.
3. Die methodische Qualität des Instruments / Verfahrens ist geprüft und ausgewiesen.
4. Das Instrument / Verfahren erfasst und beurteilt Tätigkeiten und Ausführungsbedingungen.
5. Das Instrument / Verfahren berücksichtigt die relevanten Belastungsfaktoren.
6. Das Instrument / Verfahren beinhaltet Methoden bzw. Hilfestellungen zur Beurteilung, ob Maßnahmen zur Minderung von Gefährdungen durch psychische Belastung erforderlich sind oder nicht.
7. Das Instrument / Verfahren sieht die Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess der Gefährdungsbeurteilung vor (Beck & Morschhäuser, 2016).

3.4 Das Erfassen von Belastungsfaktoren und Belastungswirkung (Beanspruchung) ist nicht trivial

Belastungen sind ganz allgemein jene Einflüsse, die von außen auf den Menschen einwirken. Zu diesen Einflüssen zählen beispielsweise die Arbeitsaufgaben, der Verantwortungsbereich, die Zeit oder Organisationsbedingungen. Sich mit diesen Einflüssen auseinanderzusetzen stellt eine Anforderung dar und ist zunächst weder negativ noch positiv zu bewerten (Nagel & Petermann, 2016).

Die körperliche und psychische Reaktion auf Belastungsfaktoren wird Beanspruchung genannt. Eine hohe oder zu lange andauernde Belastung führt zur Fehlbeanspruchung. Meist entscheidet sich erst anhand der Folgen, ob eine Belastung zu einer Fehlbeanspruchung wird. Ein und dieselbe äußere Belastung kann bei unterschiedlichen Personen sowohl einen positiven Effekt haben, als auch eine Fehlbelastung sein. Dies ist ganz generell von zwei Faktoren abhängig:

1. die genetischen Anlagen der betreffenden Person
2. die aktuelle Konstitution, sprich der Grad der Belastbarkeit

Aufgrund der Komplexität der Wechselwirkungen von Belastungsfaktoren und den personenbezogenen Eigenschaften, ist die Beschreibung einer ursächlichen Kausalität nicht trivial (Nagel & Petermann, 2016).

Eine klare Definition und Abgrenzung psychischer Belastungsfaktoren und die Zuordnung deren Auswirkungen in Form psychischer Beanspruchungen bzw. Fehlbeanspruchungen ist anspruchsvoll. Zum einen ist die Darstellung psychischer Belastungen

komplex und muss zumindest in kognitive Belastungen (Aufmerksamkeits- und Gedächtnisleistungen, Verarbeitungsprozesse und Wahrnehmungsleistungen), volitive Belastungen (Entscheidungen treffen, sich beherrschen, durchhalten, ...), emotionale Belastungen (erforderliche Interaktions- und Beziehungsgestaltungsprozesse, Leistungsbewertungen, ...) und seelische Belastungen (schwere schicksalhafte Ereignisse, Ausgrenzung durch Mobbing, Existenzangst durch drohenden Arbeitsplatzverlust, ...) differenziert werden.

Zum anderen sind die psychischen Fehlbeanspruchungen ebenso komplex und lassen aufgrund der Wechselwirkungen keine reine und eindeutige Zuordnung zwischen psychischen Fehlbeanspruchungen und körperlichen Begleiterscheinungen zu. Dazu kommt, dass psychische Belastungen mit den aus ihnen resultierenden psychischen Beanspruchungen in starker Wechselwirkung stehen und sich gegenseitig aufschaukeln können.

Die Beanspruchungsfolgen müssen sinnvollerweise auch in kurzfristige und langfristige Beanspruchungsfolgen unterteilt werden. Während die kurzfristigen Beanspruchungsfolgen wie Monotonie, psychische Sättigung bzw. Ermüdung und akuter Stress durch Pausen schnell zu beheben sind, stellen sich die langfristigen Fehlbeanspruchungen als Reaktionen auf und Zustände von Dauerstress dar. Phänomene wie Burnout, Ängste, Depressionen, Missbrauch und Suchtverhalten, Motivationsverlust, Gewaltbereitschaft und psychosomatische Beschwerden sind in diesem Zusammenhang zu nennen (Nagel & Petermann, 2016).

Ferner ist es nicht möglich die Belastungsfaktoren und die Beanspruchungsfolgen allein dem privaten Kontext oder den Arbeitsbedingungen zuzuordnen. Es ist somit in jedem Fall notwendig, die betreffenden Personen bei der Erfassung der Belastungsfaktoren mit einzubinden und sie zu fragen, wie ihrer Selbsteinschätzung nach die Belastungsfaktoren und die Beanspruchungsfolgen zusammenhängen. Außerdem scheint es unabdingbar, dass man vor dem skizzierten Hintergrund auch nach den subjektiven Ursachenzuschreibungen (Attributionen) fragt. Die psychologische Grundlagenforschung spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Theorie der wahrgenommenen Verantwortlichkeit Ursachen von Ereignissen werden dabei entweder innerhalb oder außerhalb des Handelnden lokalisiert; sie sind über die Zeit stabil oder instabil und sie sind entweder willentlich kontrollierbar und veränderbar oder nicht kontrollierbar und nicht veränderbar (Weiner, 1994).

In jedem Fall ist es erforderlich, vor diesem Hintergrund Erfassungsinstrumente zu wählen, die zum einen Belastungsfaktoren beschreiben und deren Ausprägung quantifizieren, als auch zum anderen die möglichen Belastungswirkungen (Fehlbeanspruchungen) einordnen. Darüber

hinaus müssen die Befragten in ausreichendem Maße über die beschriebenen Unterscheidungen und Wechselwirkungen informiert werden, so dass sie möglichst differenzierte und valide Aussagen treffen können. Die Frage nach der subjektiven Ursachenzuschreibung ist wesentlich, wenn der Zweck einer Gefährdungsbeurteilung die Ableitung sinnvoller betrieblicher Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungsfaktoren ist.

3.5 Erfassen von Ressourcen

Die Erfahrungen und Beobachtungen im Alltag zeigen, dass es Menschen gibt, die trotz hoher Belastungen dennoch gesund und leistungsfähig bleiben und wenige bzw. keine Fehlbeanspruchungen zeigen. Aus einer salutogenetischen Perspektive ist es deshalb unabdingbar im Zuge einer vollständigen Analyse psychischer Belastungsfaktoren auch Ressourcen zu erfassen (Antonovsky, 1997).

Im Allgemeinen werden drei Arten von Ressourcen beschrieben:

1. Arbeitsbezogene Ressourcen, die Merkmale der Tätigkeit, des Arbeitsplatzes und der Organisation beinhalten.
2. Ressourcen, die durch soziale Unterstützung entstehen.
3. Ressourcen, die auf der individuellen Einstellung, den persönlichen Überzeugungen sowie der körperlichen und mentalen Fitness beruhen.

Tabelle 4. Ressourcen – Aspekte.

Ressourcen - Aspekte		
Arbeitsbezogene	Soziale	Persönliche
<p>Arbeitstätigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Sinnerfüllung · Freiheitsgrade · Handlungsspielraum · Entscheidungsspielraum · Verantwortung · Partizipationsmöglichkeit · Aufgabenvielfalt · Lernmöglichkeiten · Entwicklungschancen · Herausforderung · Qualifikationspotenzial · Aufgabenbezogene Information/Kommunikation · Feedback · Erfolgsmöglichkeiten · Planbarkeit <p>Arbeitsbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Bedienung Arbeitsmittel · Qualität der Hilfssysteme (Wissensmanagement, Regelwerke) <p>Arbeitsplatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ergonomie, Licht etc. <p>Arbeitsumwelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Klima, Lärm, Gerüche, etc. <p>Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aufbauorganisation · Prozessabläufe 	<p>Soziale Unterstützung:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Führung · Teamarbeit/Kooperation · Kommunikation · Netzwerken · Solidarität/Hilfe · Einbindung · Anerkennung/Respekt · Vertrauen · Mitgefühl/Liebe etc. <p>Partner im Netzwerk:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Kollegen, Vorgesetzte · Familie, Freunde etc. · Gesellschaft / Politik <p>Gütekriterien des Netzes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Synergiepotenzial · Zusammensetzung · Innere Strukturen: Führungs-, Kommunikations-, Entscheidungsstrukturen <p>Gütekriterien des Netzes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Stabilität · Leitlinien · Regeln und Abläufe · Verquickung mit anderen Netzen etc. 	<p>Positives Denken:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Innere Überzeugungen <ul style="list-style-type: none"> -Selbstvertrauen -Überzeugung von eigener Wirksamkeit -Erkennen eines Sinnes · Widerstandsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> -Engagement -Mut zum Risiko -Selbststeuerung · Urvertrauen · Selbstwertgefühl · Positive Selbstinstruktion · Realistischer Optimismus <p>Aktives Handeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Motivation · Lösungsorientierung · (Selbst-)Verantwortung · Flexibilität, Anpassung · Erholungsfähigkeit <p>Akzeptanz:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Realitätssinn · Gelassenheit, Loslassen · Verzeihen, Güte <p>Selbststeuerung:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Gesunde Lebensweise · Disziplin/Planungsneigung · Lern-/Arbeitsmethoden
<p>· Übersicht über Ressourcen, die ein Schutzschild gegen Stress und seine Folgen bieten</p>		

Anmerkung: Aus *Psychische Belastungen, Stress, Burnout?* (S. 32) von Nagel, U. & Petermann, O., 2016, (2. Auflage). Landsberg am Lech: ecomed Sicherheit. Wiedergabe mit Genehmigung.

Zu den arbeits- und tätigkeitsbezogenen Ressourcen zählen beispielsweise Ergonomieaspekte, Lärm- und Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz, aber auch das Ausmaß an Sinnerfüllung und Anerkennung, welches die Arbeit bietet. Soziale Ressourcen haben einerseits eine beschützende Wirkung und andererseits mobilisieren sie Kraft und Bewältigungspotenzial. Das Gefühl, als Mensch Wertschätzung zu erfahren, in einem Team an einer gemeinsamen Aufgabe sinnvolle Arbeit zu leisten, Respekt, Vertrauen und Mitgefühl zu erleben sind relevante Teilaspekte (Schwarzer, 1997).

Die individuellen Ressourcen sind Verhaltensmuster, Einstellungen, Überzeugungen und andere überdauernde Eigenschaften, die die Person an sich kennzeichnen (Udris, Kraft, Mussmann & Rimann, 1992).

Die besondere Herausforderung beim Erfassen von Ressourcen ist, dass diese nur zum Teil mittels Fragebogen quantifizierbar sind, weil sie zu einem nicht unerheblichen Anteil unbewusst abgerufen werden und im Zuge der jeweiligen Anforderungssituation handlungswirksam sind. Eine methodische Annäherung könnte auch hier die Verwendung teilstrukturierter Interviews darstellen. Ebenfalls aussagekräftige Ergebnisse dürfte in diesem Zusammenhang die Nutzung einer angepassten Form der critical incident technique liefern. Dabei werden spezifische Situationen mit Kontextbezug analysiert und das Verhalten der Protagonisten beschrieben sowie dessen Konsequenzen aufgezeigt (Flanagan, 1954; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Im Speziellen kann hierbei auf das Vorhandensein und die Wirkung von Ressourcen eingegangen werden. Gerade Aspekte wie positive Selbstinstruktionen, realistischer Optimismus, gesunder Ehrgeiz, Erholungsfähigkeit oder Gelassenheit und die Fähigkeit, loszulassen können dadurch unmittelbar ins Bewusstsein gehoben und dokumentiert werden (Nagel & Petermann, 2016).

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Erfassung / Diagnostik bereits ein wesentliches Element der Intervention sein kann. Wenn Menschen systematisch gebeten werden, belastenden beruflichen Situationen zu beschreiben und zu erläutern, wie sie diese bewältigt haben, wird der Fokus der Aufmerksamkeit in eine funktionale Richtung gelenkt. Die Frage nach Gedanken und Handlungen, die zur Bewältigung beitragen, hebt die individuellen Ressourcen ins Bewusstsein und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit der zukünftigen Verwendung eben dieser Strategien. Wenn diese Methode systematisch und übergreifend genutzt wird, kann man womöglich sogar mit einer arbeitskulturförderlichen Auswirkung rechnen. Es entsteht ein neues Paradigma im Umgang mit Arbeitsbelastungen.

3.6 Zusammenfassung und Darstellung eines integrativen systemischen Erfassungsinstruments

Die moderne empirische Sozial- und Anwendungsforschung plädiert für ein sinnvolles Zusammenwirken von quantitativen und qualitativen Datenerhebungsmethoden und diese in einen Gesamtprozess zu integrieren. In einem sogenannten Mixed-Methods-Paradigma erfolgt der Erkenntnisgewinn vor allem im Zusammenhang mit dem zielgerichteten Handeln in der Lebenswelt (also pragmatisch).

Als Gütekriterien werden hierbei vor allem Planungsqualität (Ist die Mixed-Methods-Erhebung durchführbar geplant?), Designqualität (Ist die Wahl des Mixed-Methods-Designs mit Bezug zum Forschungsproblem inhaltlich und methodisch nachvollziehbar begründet?), Datenqualität (Werden aussagekräftige qualitative und quantitative Stichproben und Datenerhebungsverfahren gewählt?), Interpretationsqualität (Werden qualitative und quantitative Daten bei der Auswertung und Interpretation sinnvoll aufeinander bezogen?) und Nützlichkeit (Werden die Ergebnisse in der Praxis genutzt?) genannt (Döring & Bortz, 2016).

Das im Folgenden dargestellte Modell ist der Versuch einer sinnvollen Synthese der beschriebenen Anforderungen im Hinblick auf die Erfassung psychischer Belastungsfaktoren im beruflichen Kontext. Grundsätzlich geht es hierbei nicht allein darum, ein passendes Erhebungsinstrument zu verwenden, sondern insbesondere auch um die Frage, wie die betreffenden Personen in den Erfassungsprozess mit eingebunden werden können. Information (Was wird erhoben und zu welchem Zweck?) und Didaktik sind wesentliche Elemente des Erfassungs- und des späteren Beurteilungsprozesses. Deshalb muss der Standardprozess, den die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin skizziert, erweitert werden. Insbesondere zu Beginn ist es notwendig, mit Hilfe von Informationsveranstaltungen die Beteiligten einzubinden und wesentliche Fragen zu beantworten. Als Format eignen sich erfahrungsgemäß Kurzvorträge, die Rückfragen aktiv einfordern und beantworten. Ergänzend können darüber hinaus Informationsschreiben oder Broschüren zur Verfügung gestellt werden.

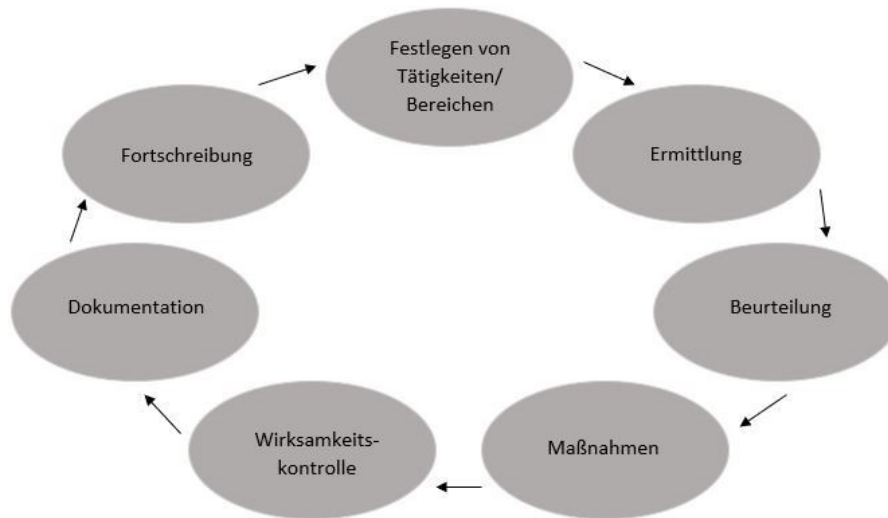


Abbildung 16. Schritte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

Aus *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung* (S. 46) herausgegeben von der BAuA, 2014, Berlin: Erich Schmidt. Wiedergabe mit Genehmigung.

Mögliche Leitfragen für die beschriebenen Informationsveranstaltungen sind wie folgt:

- Warum findet überhaupt eine Erfassung psychischer Belastungsfaktoren im beruflichen Kontext statt?
- Wie genau läuft der Erfassungsprozess ab?
- Welche Erfassungsmethoden und Instrumente werden verwendet? (Beispiele)
- Was sind psychische Belastungsfaktoren? Was sind Ressourcen? (Beispiele)
- Wie wird ausgewertet? Was passiert mit den Ergebnissen?

Aus Expertensicht ist es notwendig, folgendes Grundverständnis theoretisch zu erfassen und für den Laien praktisch zu begründen: Ein Belastungsfaktor kann nur in Verbindung mit der Belastungswirkung (meist subjektive Einschätzung der betreffenden Person) sinnvoll erfasst werden. Der Grad der Belastungswirkung / Beanspruchung einer Person ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von Belastungsfaktoren und Ressourcen innerhalb der relevanten Kontextbedingungen. Diese können sowohl belastenden oder / und förderlichen Einfluss haben. Relevante Kontextbedingungen sind nicht ausschließlich die jeweiligen Arbeitsbedingungen, sondern können ebenfalls aus dem privaten Hintergrund der Person wirksam sein. Zur Differenzierung dieser Einflussfaktoren wird die Einschätzung der

betreffenden Personen im Sinne einer Ursachzuordnung (Attribution) abgefragt.

Eine Zusammenfassung ähnlicher Arbeitsbereiche erscheint zweckmäßig und sinnvoll. Für die Analyse der Einflussfaktoren und Auswirkungen des Verhaltens der Führungskräfte, wie auch für die Einschätzung zwischenmenschlicher Einflussfaktoren auf der Teamebene, ist eine entsprechende Zuordnung der befragten Arbeitsbereiche unerlässlich.

Im dargestellten Modell werden die Belastungsfaktoren und die Ressourcen auf der Basis der Ergebnisse des Stressreports in Form eines strukturierten Fragebogens erfasst. Sowohl zu den Belastungsfaktoren als auch zu den Ressourcen sind die Teilnehmer aufgefordert, qualitative Aussagen zu ergänzen.

Dieser Ansatz und das Aufgreifen und Diskutieren der Ergebnisse im Zuge der moderierten Maßnahmenworkshops sind aus heutiger Sicht die wohl zweckmäßigsten Methoden, um die subjektive Bedeutsamkeit und den Wertehintergrund der beteiligten Menschen zu erfassen. Am Ende der Befragung können die Teilnehmer noch einmal priorisieren und die drei Hauptbelastungsfaktoren und Hauptressourcen explizit benennen.

Die Belastungswirkung wird mit einem standardisierten Diagnoseinstrument aus der klinischen Forschung, der Burnout Tedium Measure, erfasst und unterscheidet im Ergebnis zwischen gering, leicht, mittelgradig und stark belastet (Aronson, Pines & Kafry, 1983; Lohmann-Haislah, 2012).

Die gesamte Erfassung erfolgt grundsätzlich anonym. Die Ergebnisse werden gruppenspezifisch ausgewertet und dienen als Grundlage, um in moderierten Workshops präsentiert zu werden. Im Zuge dieser Workshops erfolgt dann auch die Ableitung von Maßnahmen 1. zur Reduzierung von Belastungsfaktoren und 2. zur Stärkung und Entwicklung von Ressourcen. Im Sinne einer weiteren Differenzierung der Maßnahmen werden diese in die drei Kategorien 1. Was kann jeder Einzelne tun? 2. Was können die Führungskräfte tun? und 3. Was kann das Unternehmen tun? untergliedert.

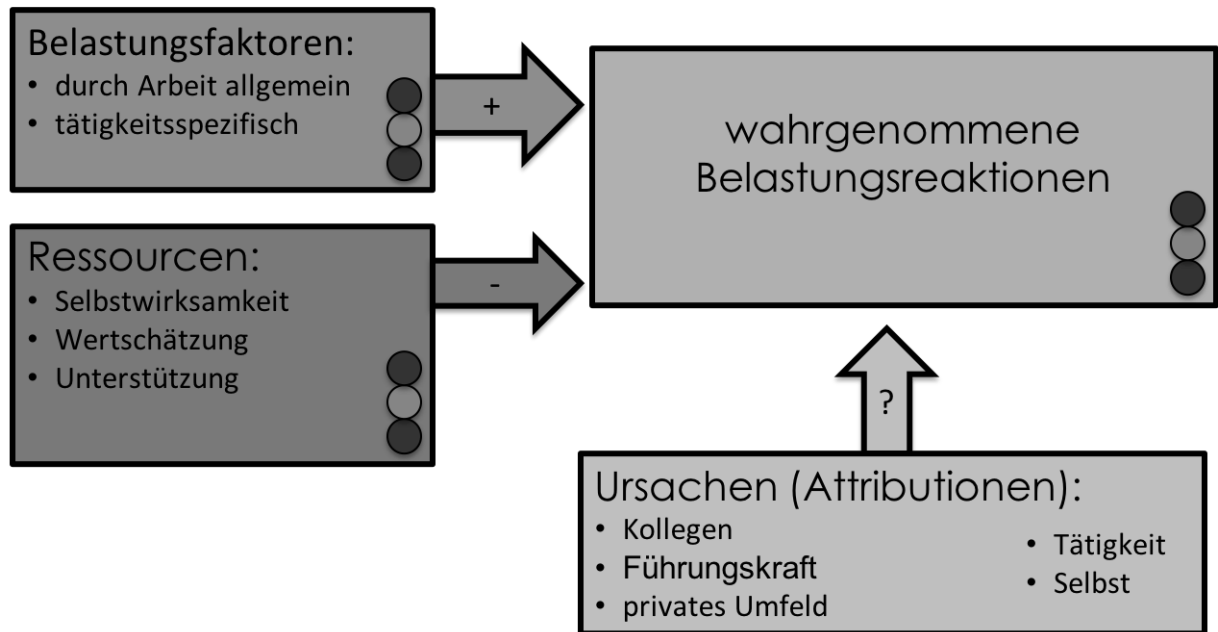


Abbildung 17. Modell eines integrativen systemischen Erfassungsinstruments.

Höbler und Simmel (2013) unveröffentlicht.

4. Ergebnisse der Umsetzung ausgewählter Projekte in der betrieblichen Praxis

4.1 Pilotierung einer Gefährdungsanalyse psychischer Belastungsfaktoren in einem deutschen Elektronikunternehmen

Beschreibung der Ausgangslage. Aufgrund der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes hat der Vorstand des besagten Unternehmens den verantwortlichen Arbeitssicherheitsingenieur im Jahr 2014 damit beauftragt, eine Pilotierung durchzuführen und zu evaluieren. Das besagte Unternehmen verfügt deutschlandweit über ca. 5000 Mitarbeiter an neun verschiedenen Standorten. Die Arbeitsbereiche umfassen hauptsächlich Produktionsarbeiten in verschiedenen Schichtmodellen sowie die klassischen Verwaltungsbereiche. Diese arbeiten hauptsächlich in Normalschicht, haben allerdings aufgrund der dynamischen internationalen Entwicklung auch Verantwortlichkeiten nach dem sogenannten 7/24 Arbeitszeitprinzip. Mit den globalen Standorten hat das Unternehmen ca. 11000 Mitarbeiter.

Zielsetzung. Als Hauptzielsetzung stand der Auftrag im Raum, ein praktikables Konzept zu entwickeln, das einerseits die gesetzlichen Anforderungen erfüllt und insbesondere aufgrund der gewonnen Erkenntnisse zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen der untersuchten Arbeitsbereiche führt.

Umsetzung. In einem ersten Schritt wurden vier Produktions- und zwei zentrale Verwaltungsbereiche zur Pilotierung ausgewählt. Insgesamt waren 213 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Die Produktionsbereiche haben die Normalschicht, die 2er- und 3er-Wechselschicht und die Dauernachtschicht abgedeckt.

Die gesamte Pilotierung und der Ablauf wurde im Führungskreis vorgestellt. Die Teilnehmer selbst wurden von ihren Führungskräften über Zielsetzung und Ablauf der Maßnahme informiert. Die Durchführung selbst erfolgte mit Hilfe eines Online-Fragebogens, den die Teilnehmer während der Arbeitszeit in Form einer geplanten Unterbrechung des Produktionsablaufs ausfüllen konnten. Dafür wurde im Unternehmen eigens ein Raum mit zehn PCs zur Verfügung gestellt.

Methodik. Das Fragebogeninstrument selbst wurde auf der Basis des skizzierten systemischen Mixed-Methods-Konzepts erstellt. Es umfasst 13 Items zu individuellen Belastungsfaktoren, vier Items zu typischen Belastungsfaktoren für den jeweiligen Arbeitsbereich, neun Items zur Erfassung individueller Ressourcen, 21 Items zur Erfassung des Beanspruchungsstatus und für jeden erfassten Bereich die Option, einer individuellen Freitexteingabe. Außerdem wurde mit fünf Items abgefragt, worin die Teilnehmer die Hauptursache für die dargestellte Belastungssituation sehen. Der Zeitaufwand für das Ausfüllen des gesamten Fragebogens beträgt ca. 15 Minuten pro Teilnehmer.

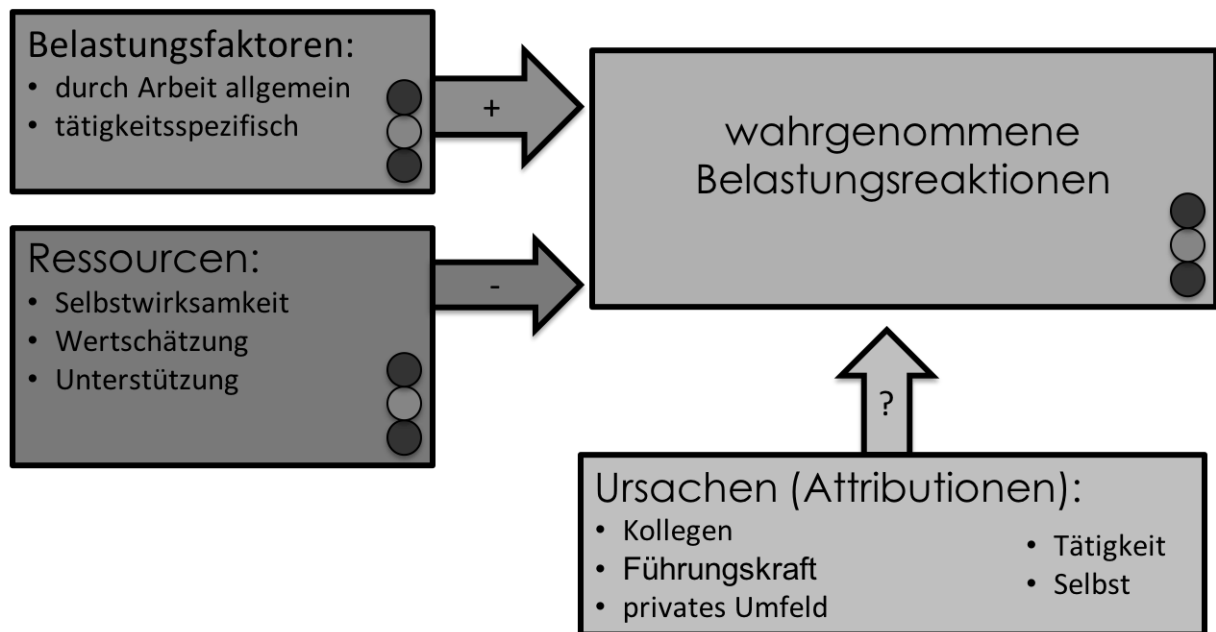


Abbildung 18. Systemisches Erfassungsinstrument.

Höbller und Simmel (2013) unveröffentlicht

Individuelle Belastungsfaktoren









	 nein	 eher nein	 eher ja	 ja
Ich muss verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin starkem Termin und Leistungsdruck ausgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mich belasten ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich werde bei der Arbeit gestört und unterbrochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich muß sehr schnell arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich werde ständig mit neuen Aufgaben konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mich belastet, dass Stückzahl, Leistung und Zeit vorgegeben werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mich belastet, dass die Arbeitsdurchführung detailliert vorgeschrieben ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mich belastet, dass kleine Fehler große finanzielle Verluste bedeuten können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich arbeite an der Grenze der Leistungsfähigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich werde nicht rechtzeitig über Entscheidungen, Veränderungen und Pläne für die Zukunft informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe nicht alle notwendigen Informationen für die eigene Tätigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man verlangt von mir, nicht Erlerntes / Beherrschtes zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 19. Erfassung individueller Belastungsfaktoren.

Hößler und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Typische Belastungsfaktoren für den speziellen Arbeitsbereich





	 nein	 eher nein	 eher ja	 ja
Lichtverhältnisse und Beleuchtung an meinem Arbeitsplatz wirken sich negativ auf meine Befindlichkeit aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raumklima und Temperatur an meinem Arbeitsplatz wirken sich negativ auf meine Befindlichkeit aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lärmbelastung (inkl. entsprechender Schutzvorkehrungen) an meinem Arbeitsplatz wirkt sich negativ auf meine Befindlichkeit aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsplatzergonomie (Steh- bzw. Sitzposition) an meinem Arbeitsplatz wirkt sich negativ auf meine Befindlichkeit aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte konkretisieren Sie Ihre Einschätzung bzw. ergänzen Sie Belastungsfaktoren, die typisch für Ihren Arbeitsbereich sind (z.B. durch Schichtarbeit):

Abbildung 20. Erfassung typischer Belastungsfaktoren.

Höbller und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Ressourcen

	 nein	 eher nein	 2 eher ja	 ja
Ich kann meine eigene Arbeit selbst planen und einteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann selbst entscheiden, wann Pause gemacht wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Einfluss auf die Arbeitsmenge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe einen klaren Auftrag und weiß, welche Arbeitsergebnisse von mir erwartet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe die nötigen Ressourcen (Informationen und Material), um meine Arbeit richtig zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Tätigkeiten bei der Arbeit entsprechen meinen Talenten und Fähigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Arbeit wird bemerkt, und ich bekomme dafür Anerkennung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mehr, als das was ich leiste. Man interessiert sich im Unternehmen für mich auch als Mensch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bekomme Unterstützung und Förderung, wenn ich mich weiter entwickeln will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte konkretisieren Sie Ihre Einschätzung bzw. ergänzen Sie Ressourcen, die typisch für Ihren Arbeitsbereich sind:

Abbildung 21. Erfassung individueller Ressourcen.

Höbller und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Burnout Tedium Measure

von Christina Maslach und Ayala Pines entwickelt

Bitte beantworten Sie nach der folgenden Skala, wie häufig Sie in letzter Zeit ...		niemals	1-2mal	selten	manchmal	oft	meistens	immer
		1	2	3	4	5	6	7
1	müde sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	sich niedergeschlagen fühlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	einen guten Tag haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	körperlich erschöpft sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	emotional erschöpft sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	glücklich sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	„erledigt“ sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	„ausgebrannt“ sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	unglücklich sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	sich abgearbeitet fühlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 22. Auszug zur Erfassung der Belastungssymptomatik.

Höbller und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Egal, ob Sie sich belastet oder gut fühlen, wen oder was machen Sie dafür verantwortlich?
 Worin sehen Sie die Ursache dafür?

Ursachen/Verantwortlichkeiten

	nein	eher nein	eher ja	ja
Für meine derzeitige Befindlichkeit am Arbeitsplatz mache ich vor allem meine Tätigkeit verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für meine derzeitige Befindlichkeit am Arbeitsplatz mache ich vor allem meine Kollegen verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für meine derzeitige Befindlichkeit am Arbeitsplatz mache ich vor allem meine Führungskräfte verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für meine derzeitige Befindlichkeit am Arbeitsplatz mache ich vor allem mein Privatleben verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für meine derzeitige Befindlichkeit am Arbeitsplatz mache ich vor allem mich selbst verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte konkretisieren Sie Ihre Einschätzung bzw. ergänzen Sie Ursachen, die Ihrer Meinung nach für Ihre derzeitige Befindlichkeit am Arbeitsplatz verantwortlich sind:

Abbildung 23. Erfassung der Ursachenzuschreibungen.

Höbller und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Ausgewählte Befragungsergebnisse und Konsequenzen. Alle untersuchten Gruppen zeigen moderate bis mittelgradige Belastungssymptomatiken. Am stärksten betroffen im Intergruppenvergleich zeigen sich die 2er-Schicht und die Normalschicht. Am wenigsten belastet zeigt sich die Dauernachtschichtgruppe. Die Ursachen für die Belastungssituation werden sehr unterschiedlich eingeschätzt. Im Vordergrund stehen die Tätigkeit und die Führungskraft. Hinsichtlich der Ressourcen zeigt sich im Intergruppenvergleich ebenfalls ein sehr heterogenes Bild. Auftrags- und Ergebnisklarheit stehen über alle Gruppen hinweg im Vordergrund.

Die qualitativen Aussagen konkretisieren die quantitativen Ergebnisse und dienen zu einem späteren Zeitpunkt als Einstieg in die moderierte Ergebnisdarstellung und die Entwicklung von Maßnahmenplänen.

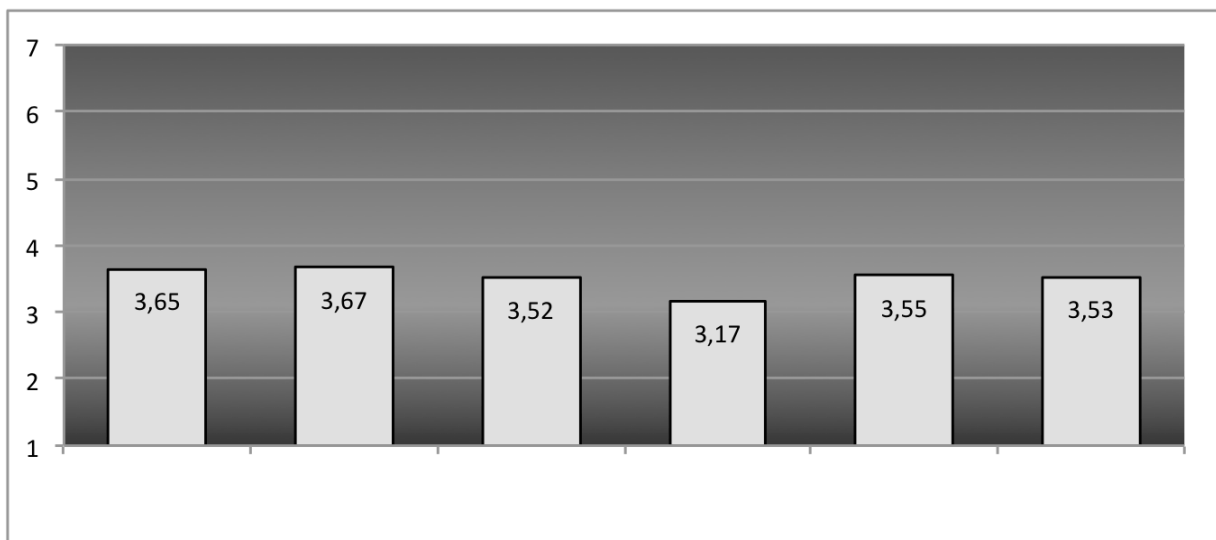


Abbildung 24. Belastungssymptomatik im Gruppenvergleich.

Höbner und Simmel (2013) unveröffentlicht.

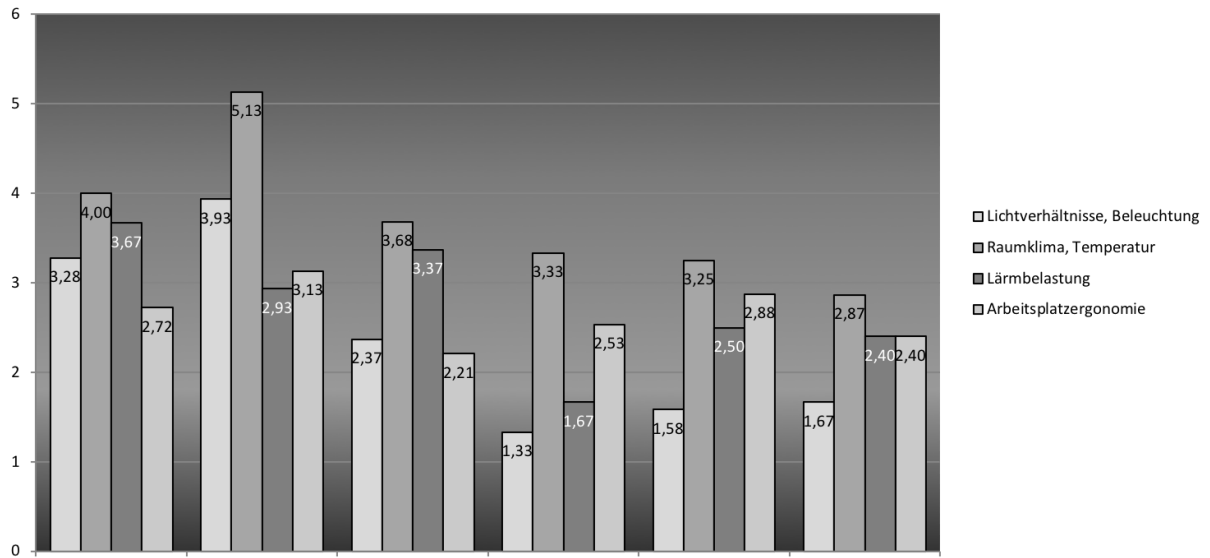


Abbildung 25. Arbeitsplatzspezifische Belastungsfaktoren.

Höbner und Simmel (2013) unveröffentlicht.

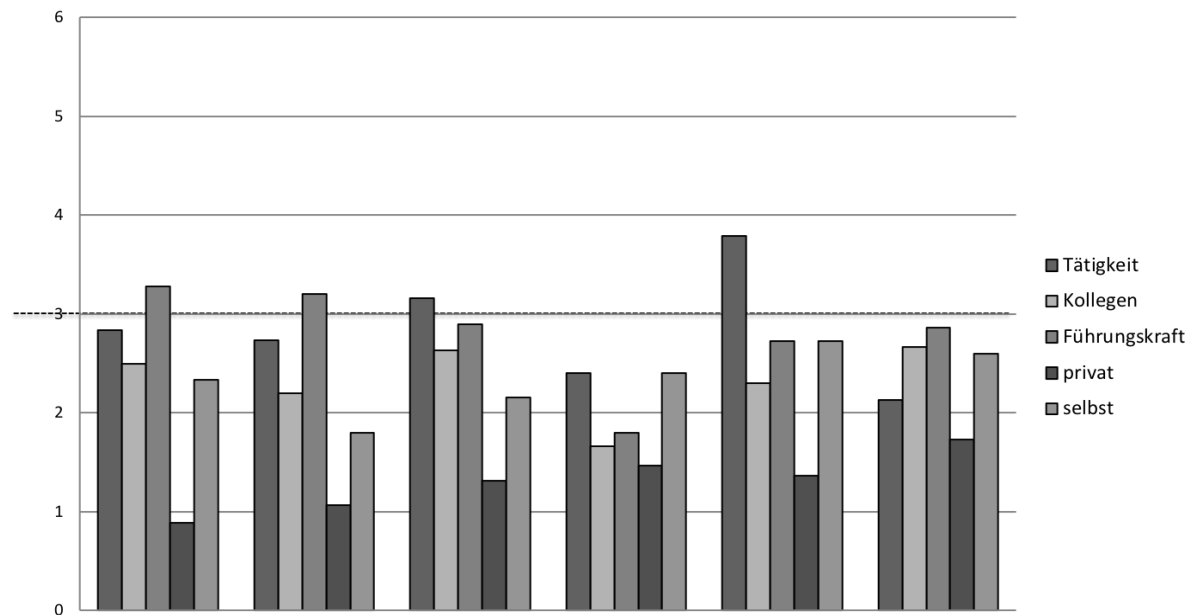


Abbildung 26. Ursachenzuschreibungen.

Höbner und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Bei den Ursachenzuschreibungen wird deutlich, dass der private Kontext im Durchschnittsergebnis nicht relevant scheint. Diese Aussage kann allerdings nicht auf den Einzelfall bezogen sein. Bei zwei Gruppen wird das Verhalten der Führungskräfte als relevanter Ursachenfaktor deutlich. Hier ist es notwendig, die qualitativen Aussagen hinzuzuziehen, um konkretere Hinweise zu bekommen.

Für die moderierten Workshops zur Ergebnisdarstellung und zur Entwicklung der Maßnahmenpläne ist es wichtig, zu entscheiden, welchen Einfluss die Anwesenheit der Führungskräfte auf die Offenheit der Diskussion der Mitarbeiter haben könnte.

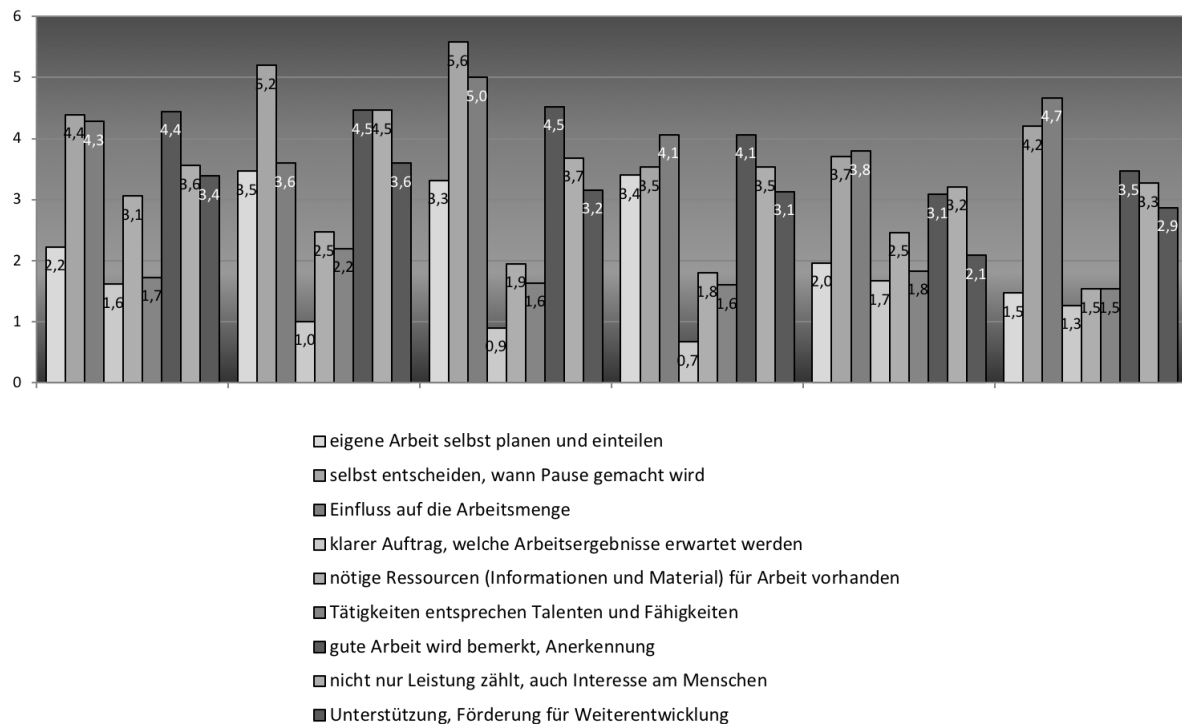


Abbildung 27. Ressourcen.

Höbner und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Anhand der Ergebnisse der Ressourcen wird deutlich, wie wichtig das Hinzuziehen der qualitativen Aussagen und vor allem die Nachfrage und Diskussion in den Workshops zur Maßnahmenplanung ist. Die Ressource „selbst entscheiden, wann Pause gemacht wird“, wird als Mangel (roter Bereich) aufgrund der Auswertung der Fragebögen sichtbar. Dennoch erleben die Befragten dies womöglich nicht als Belastung, weil die Pause im Produktionsablauf

festgelegt ist und nicht individuell angepasst werden kann. Der Faktor Anerkennung „gute Arbeit wird bemerkt“ erweist sich auch erst im Zuge der Auswertung der qualitativen Aussagen als relevant.

Alle qualitativen Aussagen wurden in Form eines Kategoriensystems geordnet und ausgewertet. Konkret werden die Hinweise auf Belastungen und auf Ressourcen in folgende Haupt- und Unterkategorien unterteilt:

Arbeitsinhalt / Arbeitsaufgabe

- Vollständigkeit der Aufgabe
- Handlungsspielraum
- Variabilität
- Information
- Verantwortung
- Qualifikation
- Emotionale Inanspruchnahme

Arbeitsorganisation

- Arbeitszeit
- Arbeitsablauf, -intensität
- Störungen
- Kommunikation, Kooperation

Soziale Beziehungen

- Zu Kollegen
- Zu den Vorgesetzten

Arbeitsumgebung

- Physikalische und chemische Faktoren
- Physische Faktoren
- Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung
- Arbeitsmittel

Sonstiges

Bei der Analyse der Daten ist es beispielsweise möglich, rein quantitativ zu erfassen, wo relativ gesehen die meisten Aussagen getätigt werden. Bei der weitergehenden Bewertung der

Ergebnisse lässt sich innerhalb einer Kategorie erkennen, ob es thematische Schwerpunkte gibt, die gehäuft auftreten. Es können sich Hinweise herauskristallisieren, die im Zuge der weiteren Konsequenzen näher untersucht werden müssen. Ausgewählte qualitative Aussagen, die im vorliegenden Beispielprojekt relativ gehäuft auftreten, sind folgende:

Belastungsfaktoren

- Thema **Wertschätzung**:
„Ganz selten bekommt man eine Anerkennung für das was man macht.“
- Thema **Kommunikation**:
„Wenig Zeit bei den Führungskräften, um Probleme zu besprechen, da diese selber überlastet sind.“
- Thema **Arbeitslast**:
„Immer mehr Aufgaben kommen neu hinzu, dadurch kann man die Aufgaben nicht mehr ordentlich erledigen.“

Ressourcen

- Thema **Arbeitsplatzgestaltung**:
„ein höhenverstellbarer Schreibtisch wäre gut, so dass man wechseln könnte von Sitz zu Steharbeitsplatz.“
- Thema **Entwicklung**:
„mehr Aufklärung über Förderungen und mögliche Aufstieg Chancen wären nicht schlecht.“
- Thema **Verfügbarkeit**:
„Man soll schnell und gut arbeiten, es fehlt aber meistens an Material und Informationen!“
- Thema **Lärmvermeidung**:
„Lärmbelastung an bestimmten Anlagen ist nicht zu ertragen. Könnten aber durch Bediener beseitigt werden aber keiner zeigt Interesse.“

Mit Blick auf die qualitativen Aussagen hinsichtlich der Ressourcen wird deutlich, dass diese als fehlend bzw. als Mangel formuliert sind und somit ebenfalls als Belastung gewertet werden. Dieser Umstand kann in verschiedene Richtungen interpretiert werden. Zum einen kann es sein, dass rein soziokulturell, im Sinne einer typisch deutschen Kultur, oder der

spezifischen Organisationskultur des Unternehmens, der Fokus bei den Befragten eher auf der Wahrnehmung von Belastungsfaktoren liegt. Infolgedessen erwartet man eine Verbesserung der Situation nach Beseitigung der benannten Störgrößen (mechanistisches Ursache-Wirkungs-Paradigma).

Zum anderen ist auch denkbar, dass es bei der vorherrschenden Situation im Unternehmen tatsächlich wenige Ressourcen gibt, die in diesem Zusammenhang relevant erscheinen. Je nachdem, welche der skizzierten Schlussfolgerungen zutrifft, werden die zu erarbeitenden Maßnahmenpläne unterschiedlich ausfallen.

Moderierte Ergebnisdarstellung und Entwicklung von Maßnahmenplänen. Dieser Prozess beginnt mit der Ergebnisdarstellung für die Führungskräfte der jeweiligen Gruppen. Dadurch können erste Interpretationen vor dem Hintergrund der aktuellen betrieblichen Rahmenbedingungen erörtert und diskutiert werden. Im Zuge dessen wird ebenfalls entschieden, ob und wenn ja, wie die Führungskräfte in den Prozess der Maßnahmenentwicklung eingebunden werden.

Generell geht es in diesen Workshops darum, der jeweiligen Gruppe die Ergebnisse darzustellen, um dann Maßnahmen nach folgender Systematik zu erarbeiten:

- Welches sind die Hauptbelastungsfaktoren und was ist zu tun, um diese zu reduzieren?
- Welches sind die Hauptressourcen und was ist zu tun, um diese zu stärken?

Außerdem wird dabei noch differenziert, wer im Zuge der jeweiligen Maßnahmen hauptverantwortlich und somit wirksam sein kann.

- Was kann der Einzelne tun?
- Was können die Führungskräfte tun?
- Was kann das Unternehmen tun?

Tabelle 5. Beispiel einer Gegenüberstellung von Hauptbelastungen und Hauptressourcen.

Hauptbelastungen:	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsfluss - Temperatur - Zeitnot / Termindruck - Lärm - Platz - nicht verstanden werden - Fehler - Temperatur - Raumangebot - knappe Stellplätze - Beurteilung - Lohnanpassung - falsche Absaugung - Arbeitsplatzeinrichtung (Stühle, etc.) - keine Kapazität - Raumtemperatur - keine Heizung - mangelnde Information - Zeitdruck - Parkplatz - selbstverschuldene Fehler - veraltete Maschinen / Werkzeuge - Führungsstil - Kollegen - Beurteilung - Entgelt 	Hauptressourcen:	<ul style="list-style-type: none"> - flexible Zeitplanung - Zusammenhalt - Urlaubsgeld - Weihnachtsgeld - Fahrgeld - Urlaubsplanung - Raucherpause - kollegiales Umfeld - kurzer Arbeitsweg - Zollner Zeitschrift - Infos - keine Konflikte bezgl. Urlaub - sicherer Arbeitsplatz - Arbeitszeit - Urlaub
--------------------------	--	-------------------------	---

Anmerkungen. Hößler und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Tabelle 6. Beispiel einer Rohfassung eines Maßnahmenplans.

Maßnahmenpläne Belastungen reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> - Als <u>Führungskraft</u> bestimmte Aufgaben delegieren, um sich zu entlasten - Als <u>Führungskräfte</u> können Mitarbeiter geschult werden, damit diese andere Tätigkeiten übernehmen - Sprachbarriere beseitigen (Missverständnisse) durch Grundsprachkurse (FK, MA) - <u>Unternehmen</u>: Platz schaffen für Lager, etc. - <u>Führungskräfte</u>: Auftragsplanung besser koordinieren, früher informieren - <u>Führungskräfte/ Mitarbeiter</u>: Wertschätzende Gesprächsführung - bei Umstrukturierung gezielt die Ideen, Meinungen der Mitarbeiter einbeziehen 	Maßnahmenpläne Ressourcen stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitskleidung in ausreichender Menge (3-4 T-shirt) - gemeinsam etwas unternehmen (-> andere Werke besuchen) - Mitarbeiterversammlung (2x/Jahr) zur Besprechung: Auftragslage, Planung, Probleme, Firmenpolitik (1,5 Std.) - Teambuilding Seminare - Vergünstigung von Sachleistungen (z.B. Fitnessstudio, BGF der AOK, ...) - Gleitzeit macht flexibler, zufriedener,... - Anerkennung: regelmäßig Feedbackgespräche der Führungskraft mit dem Mitarbeiter
--	--	---	---

Anmerkungen. Hößler und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Diese Maßnahmenpläne werden anschließend von den Führungskräften in das unternehmenstypische Format überführt und der Bearbeitungsstatus systematisch dokumentiert und überprüft. Von entscheidender Bedeutung scheint zu sein, dass die beteiligten Mitarbeiter ausreichend informiert und eingebunden sind.

Evaluationskonzept, ausgewählte Ergebnisse und Konsequenzen. Das hier beschriebene Unternehmen hat im Zuge der Evaluation eine zweite Datenerhebung nach 1,5 Jahren durchgeführt. Zielsetzung war insbesondere die Fragestellung, ob die vereinbarten Maßnahmenpläne wirksam sind und ob sich die gewonnenen Erkenntnisse auf andere, ähnliche Arbeitsbereiche übertragen lassen.

Die Befragung umfasste erneut vier Produktions- und zwei Verwaltungsbereiche. Neben der Auswertung nach dem bereits dargestellten Muster wurden die Teilnehmer gebeten, die Wirksamkeit der Maßnahmenpläne zu beurteilen.

Tabelle 7. *Stichprobenbeschreibung.*

	2014	2015
Produktion (Normalschicht)	37	15
Produktion (2er-Schicht)	30	26
Produktion (3er-Schicht)	38	46
Produktion (Nachtschicht)	30	23
Verwaltung 1	48	38
Verwaltung 2	30	10
Gesamt:	213	158

Anmerkungen. Hößler und Simmel (2013) unveröffentlicht.

Ausgewählte Ergebnisse:

- Bei den Belastungsfaktoren ist tendenziell eine Verbesserung zu erkennen.
- Bei den Belastungsreaktionen ist weitgehend keine Verschlechterung zu erkennen.
- Bei einer Verwaltungsgruppe zeigt sich jedoch durchgehend eine Verschlechterung, was auf die massiven Umstrukturierungsmaßnahmen im Zuge der internationalen Ausrichtung zurückgeführt wird.
- Die Informationen über die Maßnahmenpläne sind nur zum Teil bei den Mitarbeitern angekommen bzw. diese sind noch nicht durchgeführt worden.
- Die Maßnahmen werden z.T. als eher unwirksam eingeschätzt.
- Die Zahl der qualitativen Rückmeldungen ist stark angestiegen (von durchschnittlich 1,3 Rückmeldungen pro Kopf 2014 auf 2,3 in 2015). Man vermutet, dass dies mit dem gewonnenen Vertrauen der Befragten zusammenhängen könnte, dass die Befragung ernsthaft vorangetrieben und weiterverfolgt wird.
- Die qualitativen Aussagen sind zum Teil sehr markant.

- Das meistgenannte Thema ist bei beiden Durchführungen gruppenübergreifend der Hinweis auf fehlende Wertschätzung.

Konsequenzen, speziell für einen Produktionsbereich: Der fortwährende Hinweis auf einen rauen Umgangston und die damit einhergehende mangelnde Wertschätzung und Unterstützung seitens der Teamleiter in der Produktion führte zur Überlegung, hier ein zielgruppenspezifisches Personalentwicklungsformat zu etablieren.

Der Grundgedanke war nicht, wie man das Verhalten sanktionieren könnte, sondern wie man das Bewusstsein schärfen und die Kompetenzen der Führungskräfte stärkend unterstützt. Das besagte Format umfasst vier Kurzworkshops pro Jahr und wird mittlerweile im dritten Zyklus durchgeführt. Weitere Produktionsbereiche schließen sich an.

Anfangs wurden grundlegende Fragen und Themen vorgegeben. Im Laufe der Weiterentwicklung formulieren die Teilnehmer zunehmend ihre eigenen Erwartungen und Bedürfnisse, so dass die Schulungen hochgradig zielgruppenspezifisch umgesetzt werden können.

Ausgewählte Themen, Erwartungen und Leitfragen der Workshops:

- Verständnis schaffen: Wie wirke ich als Führungskraft? Welches Verhalten von mir kann als belastend, welches Verhalten als unterstützend wahrgenommen werden?
- Möglichkeiten kennen lernen, die für Ausgleich in stressigen Situationen sorgen – für mich als Führungskraft und für meine Mitarbeiter.
- Im Kreis der Kollegen erkennen lernen, wie es dem jeweils anderen geht.
- Aufgaben und Grenzen in meiner Rolle als Führungskraft.
- Umgang mit Belastungen in interkulturellen Produktionsteams.

Die Teilnehmer beurteilen die Qualität und den Nutzen der Workshops über die Einschätzung, wie die zu Beginn aufgestellten Erwartungen erfüllt wurden.

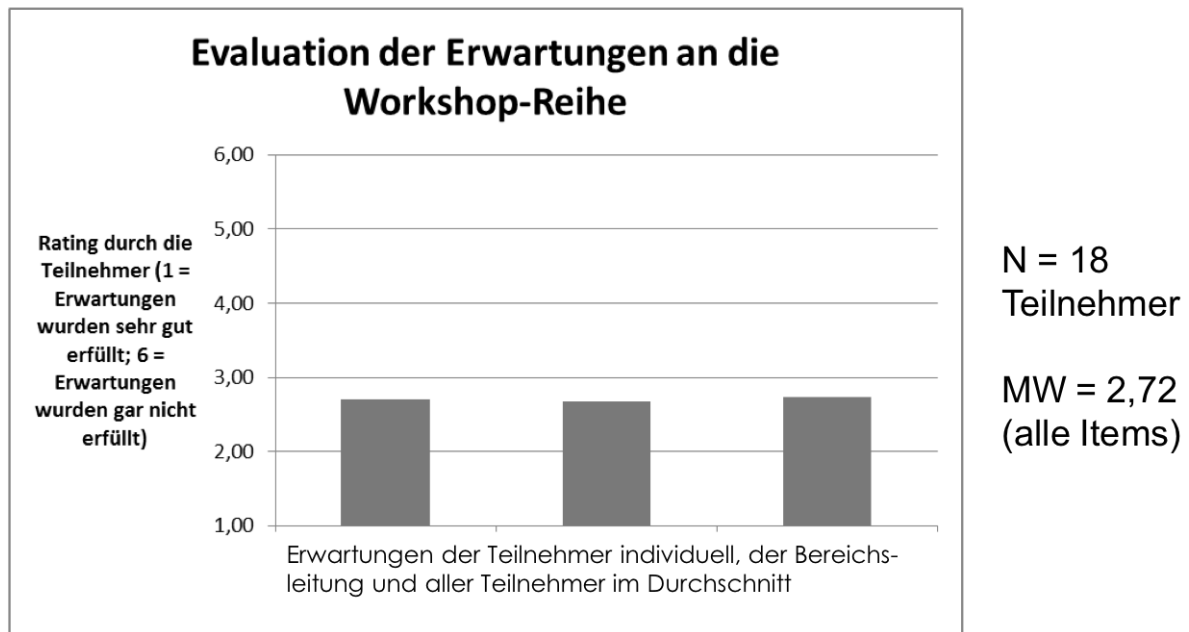


Abbildung 28. Evaluation der Erwartungen an die Workshopreihe.

Höbner und Simmel (2013) unveröffentlicht.

4.2. Gefährdungsanalyse psychischer Belastungsfaktoren bei Berufskraftfahrern

Beschreibung der Ausgangslage. In einem hart umkämpften Markt ist es für Speditionsunternehmen zunehmend schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter als Berufskraftfahrer zu gewinnen. Das hier dargestellte Unternehmen rekrutiert bereits seit einigen Jahren qualifiziertes Personal aus dem angrenzenden Tschechien, so dass ca. 60 Prozent der 80 LKW-Fahrer die tschechische Staatsbürgerschaft haben. Dennoch herrscht akuter Fachkräftemangel.

Zielsetzung. Im Zuge eines systematischen Gesundheitsmanagementprojekts sollte nicht nur die Gefährdungsanalyse psychischer Belastungsfaktoren durchgeführt werden, sondern auch und insbesondere ein nützliches Angebot zur Pflege und Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter entstehen. Konkret umfasste die Zielsetzung folgende Aspekte:

- Aufbau von Gesundheitskompetenzen aller Beschäftigten, insbesondere der Berufskraftfahrer.
- Förderung der Eigenverantwortung der Beschäftigten im Bereich Gesundheit.
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber nach innen und außen.
- Bessere Bindung der Belegschaft an das Unternehmen.
- Erhalt der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Umsetzung. Die Bedarfsermittlung fand in Form einer Pilotstudie statt, bei der eine Studentin verschiedene Fahrer während der Tagesfahrten begleitet und interviewt hatte. Auf der Basis dieser Ergebnisse fand dann ein Workshop zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren statt. Dabei wurde nicht zuletzt aufgrund der Zweisprachigkeit auf die interkulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten eingegangen.

Die Maßnahmenpläne wurde dokumentiert und dienten ebenfalls als Grundlage für die Entwicklung der spezifischen Inhalte und Umsetzungsformate des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Leitfragen als Projektauftrag:

1. Was ist die Besonderheit der Zielgruppe Berufskraftfahrer? (im Vergleich zu den übrigen Mitarbeitern in der Verwaltung)
2. Welche besonderen Anforderungen und Belastungen sind im Güterfernverkehr als

Berufskraftfahrer zu bewältigen?

3. Welche Ressourcen bietet der Arbeitskontext (als Berufskraftfahrer allgemein und als Mitarbeiter dieser Spedition im Speziellen)?
4. Wie gestaltet sich die Motivationslage der Zielgruppe Berufskraftfahrer hinsichtlich des Themas Arbeit, Gesundheit und Gesundheitsmanagement?
5. Was kennzeichnet aus der Perspektive des Fahrers einen attraktiven Arbeitgeber?

Methodik. Als Befragungsinstrument wurde ein Interviewfragbogen und ein Beobachtungsprotokoll entworfen. Die Überlegungen zur Fragestellung basierten auf den Erkenntnissen der Studienlage zur Krankheitslast der Berufskraftfahrer, deren Gesundheitsrisiken und der Fragestellung der Geschäftsführung der Spedition. Die Fragen bezogen sich auf die allgemeine Belastung sowie die Ressourcen der Fahrer. Beide Bereiche wiederum wurden in standardisierte Abläufe des Arbeitsalltags eines Kraftfahrers unterteilt, wie Be- und Entladen, Fahrt, Kundenkontakt. Darüber hinaus wurde Erfahrung mit Gesundheit als Berufskraftfahrer sowie die Themenbereiche Ernährung, Schlafqualität, Bewegung und Stress als Berufskraftfahrer erfragt. Auch das Verständnis von Arbeitgeberattraktivität und eine mögliche Weiterempfehlung des Arbeitgebers sowie Verbesserungsvorschläge an den Arbeitgeber wurden ermittelt.

Ausgewählte Ergebnisse und Konsequenzen. Grundsätzlich scheint diese Zielgruppe durchaus ein ausgeprägtes Bewusstsein hinsichtlich gesundheitlicher Risikofaktoren zu haben. Die Wahrnehmung förderlicher Bedingungen und Faktoren ist demgegenüber nur schwach ausgeprägt.

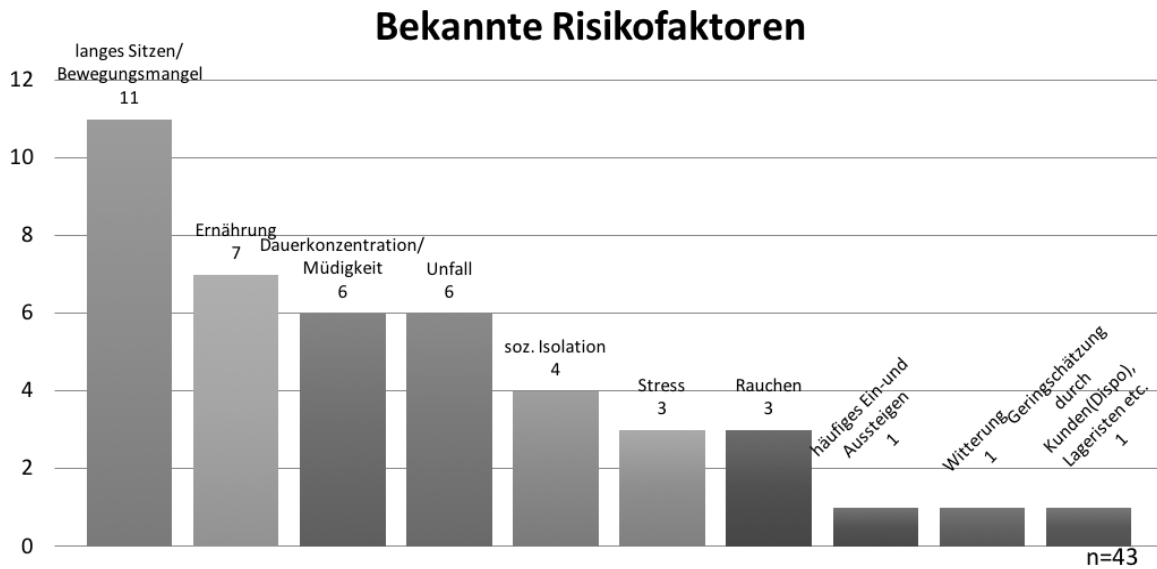


Abbildung 29. Gesundheitliche Risikofaktoren.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Die Teilnehmer nennen insbesondere das lange Sitzen / den Bewegungsmangel, das Thema Ernährung sowie Dauerkonzentration / Müdigkeit und die Unfallgefahr als Risikofaktoren.

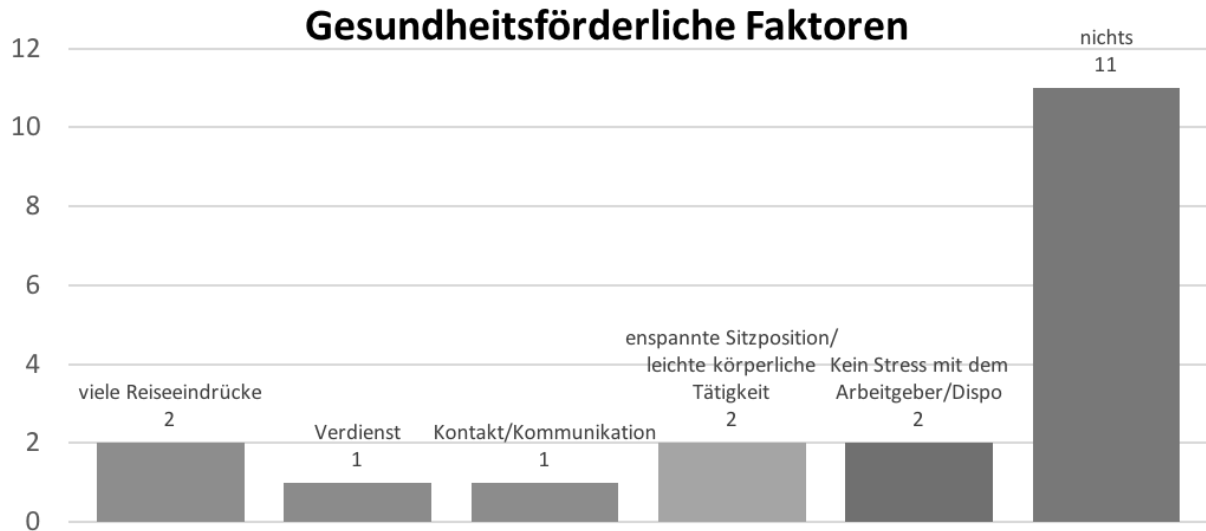


Abbildung 30. Gesundheitsförderliche Faktoren.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Auffallend ist, dass es hinsichtlich der Frage nach gesundheitsförderlichen Faktoren kaum eine Vorstellung dazu zu geben scheint, was das sein könnte.

Aus der Belastungsfaktorenperspektive ergibt sich ein differenzierteres Bild. Es stehen insbesondere technische Faktoren im Fokus. An zweiter und dritter Stelle werden Themen genannt, die der Arbeitsaufgabe als solches und der Führung und Organisation zuzuordnen sind.

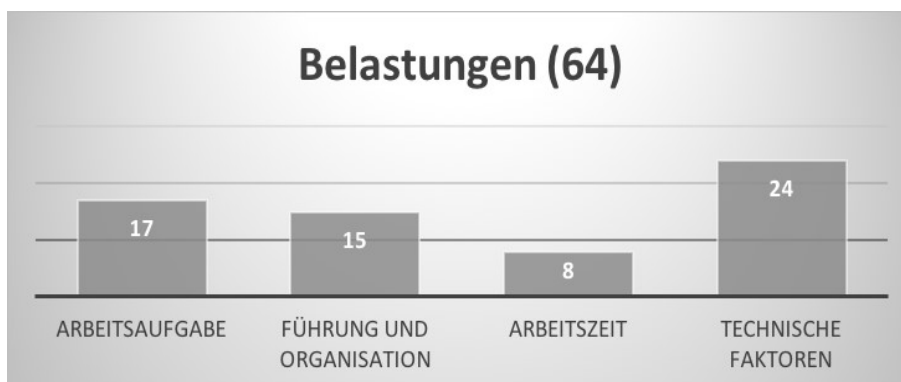


Abbildung 31. Belastungsfaktoren.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Insbesondere der Kontextfaktor „Arbeitsaufgabe“ konkretisiert die im Alltag relevanten Themen. Hauptfaktoren sind Dauerkonzentration, monotones Arbeiten, Müdigkeit sowie Unterbrechungen, Wartezeiten, Stau, Kontrollen, gefolgt vom Faktor Zeitdruck.

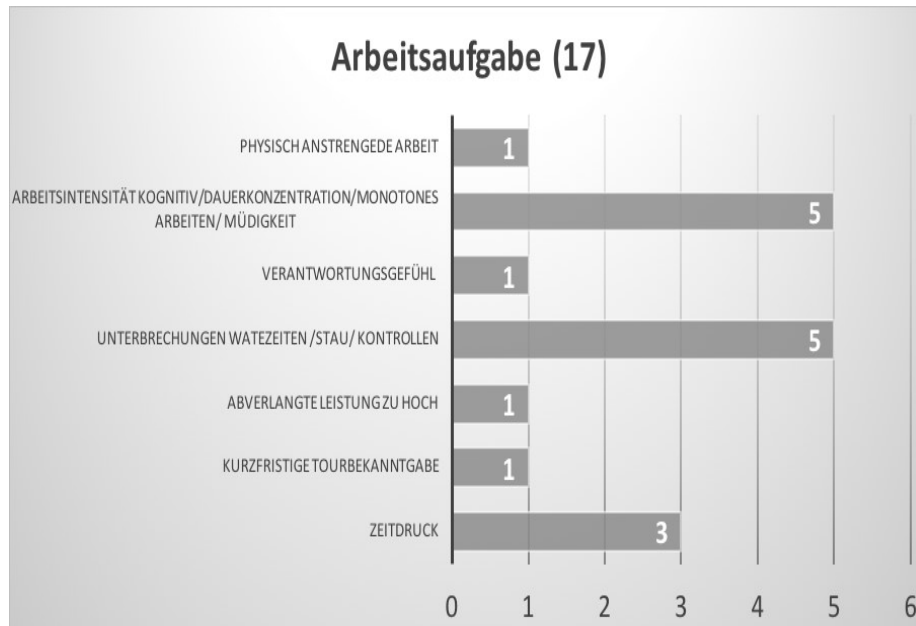


Abbildung 32. Belastungskontext „Arbeitsaufgabe“.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Ebenfalls sehr aufschlussreich ist die Darstellung der Stressfaktoren aus der Perspektive der Fahrer. Ein Drittel der Befragten gibt an, kaum oder keinen Stress zu haben während demgegenüber weitere 30 Prozent behaupten, immer Stress zu haben. Mit Blick auf zweckmäßige und hilfreiche Maßnahmenpläne ist beachtenswert, dass ein weiteres Drittel der Nennungen darauf hinweist, dass man sich Stress selbst macht.

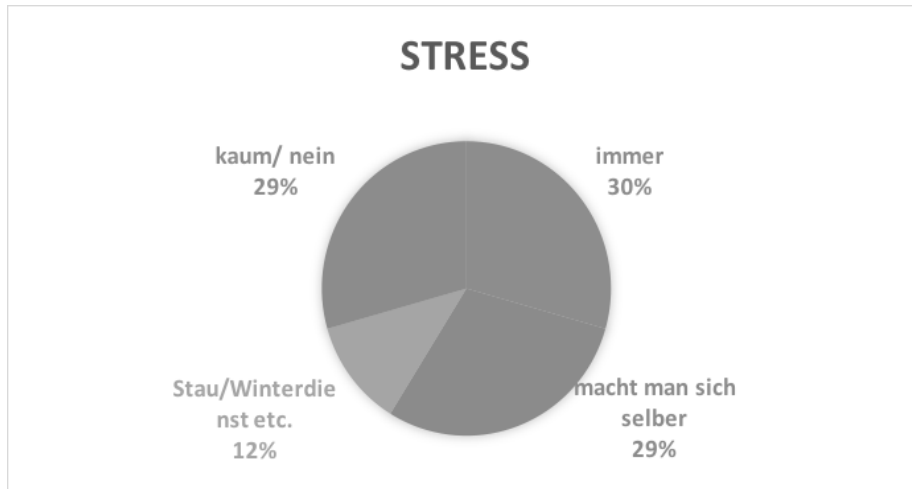


Abbildung 33. Stressfaktoren.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Die Ressourcen werden gegenüber den Belastungsfaktoren als nicht so ausgeprägt wahrgenommen, was wohl nicht zuletzt auch mit der geringeren Ausprägung der gesundheitsförderlichen Faktoren in Zusammenhang steht.



Abbildung 34. Ressourcen im Arbeitskontext.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Der Faktor Wertschätzung seitens Kollegen und der Geschäftsführung steht dabei deutlich im Vordergrund, gefolgt von der Organisation seitens der Disposition und den sozialen Beziehungen.

Insgesamt lässt sich folgendes feststellen: In Bezug auf Faktoren, die die Gesundheit der Fahrer im Arbeitskontext positiv beeinflussen, gab die deutliche Mehrheit an, dass ihnen keine bekannt seien. Lediglich sechs von 17 Befragten machten dazu eine Angabe.

Die Stressbelastung der Fahrer stellte sich als sehr unterschiedlich heraus. Manche stehen unter Dauerstress, andere meinen, man mache sich den Stress selber und ein Teil empfindet nur selten oder nie Stress. Allerdings hatten die Fahrer, die ihren Angaben nach dauernd der Stressbelastung ausgesetzt sind, keine Kompensationsmöglichkeiten oder Bewältigungsstrategien. Nur einer der befragten Fahrer meinte, dass Rauchen ihm bei der Stressbewältigung sehr behilflich sei.

Die Bedeutung der Bewegung für die Gesundheit war den Fahrern wohl bewusst. Trotzdem gaben nur drei der Befragten an, regelmäßig unter der Woche Sport zu treiben oder zumindest die Pausen durch Spaziergänge oder Schwimmen aktiv zu gestalten. Alle Fahrer gaben an zu wissen, dass Bewegung gesund sei. Nach einem stressigen langen Tag habe man allerdings nur 11 Stunden für Essen, Körperpflege und Schlafen. Zudem sei eine Duschgelegenheit bei mehrtägigen Fahrten nicht immer gegeben.

Auch der Stellenwert der Ernährung ist bei den Fahrern eher gering. Das Essen wird überwiegend als Mittel zum Zweck angesehen. Unausgewogene und unregelmäßige Nahrungsaufnahme wurde von neun Fahrern bestätigt, darunter befanden sich zwei gelernte Köche. Es werde vor der Schicht viel gegessen, weil es unterwegs nicht immer möglich sei, in Ruhe etwas zu essen. Während der Schicht werde meistens nichts gegessen, um nach dem Essen nicht müde zu werden. Dafür werde nach Schichtende eine deftige Mahlzeit eingenommen. Dies bräuchte man nach einem stressigen Tag und anschließend könne man besser einschlafen. Dem gegenüber wurde von sieben der befragten Fahrer eine ungesunde und unausgewogene Ernährung als Risikofaktor für die Gesundheit angegeben.

Während der begleiteten Fahrten aß nur ein Fahrer etwas während der Pause, die anderen vermieden es gänzlich. Jeder der Fahrer trank weniger als die empfohlene Dosis von 1-1,5 Liter Flüssigkeit am Tag, wobei hier von einer weiteren Aufnahme von Flüssigkeit (1 Liter) über Obst und Gemüse ausgegangen wird. Auf Nachfrage hin gaben die Fahrer an, wenig zu trinken, um möglichst selten anhalten zu müssen.

Als Konsequenz und Hauptmaßnahme aus der beschriebenen Gefährdungsanalyse wurde

ein systematisches Gesundheitsmanagementprojekt für die Berufskraftfahrer entwickelt. Konkret kristallisierten sich drei Kernthemen heraus, die dann im Zuge des Projekts zur Anwendung und Umsetzung kamen:

- „In der Pause liegt die Kraft!“
Regeneration und Erholung für Fahrer
- „Der Kraftstoff ist entscheidend!“
Ernährung und Trinken für Fahrer
- „Wer rastet der rostet!“
Bewegung und Konzentration für Fahrer

Als Vermittlungs- und Umsetzungsformat wurde für das erste Halbjahr 2018 eine Veranstaltungsreihe konzipiert und durchgeführt. Die besondere Herausforderung dabei war, dass alle Angebote in deutscher und tschechischer Sprache durchgeführt werden mussten. Nach einem Gesundheitstag im Januar, zu dem alle Mitarbeiter/innen und deren Partner/innen eingeladen waren, konnten sich die Teilnehmer für eine der thematischen Kerngruppen entscheiden.

Es folgten drei weitere Workshopveranstaltungen von März bis Juli, die im Sinne einer kontinuierlichen Vertiefung und zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Angebote aufeinander aufbauten. Zwischen den Workshops hatten die Teilnehmer ihre spezifischen Anregungen und Umsetzungsaufgaben im beruflichen Alltag anzuwenden und zu dokumentieren. Die vorliegende quantitative und qualitative Evaluation erlaubt zum einen eine Bewertung der durchgeführten Maßnahmen und Angebote aus der Sicht der Beteiligten und zum anderen die Ableitung konkreter Vorschläge für die systematische Fortführung des Projekts.

Einige ausgewählte Ergebnisse aus der ersten Projektphase werden im Folgenden dargestellt und kurz erläutert.

Die Teilnehmer der Ernährungsgruppe beschreiben als Hauptergebnisse sind eine deutliche Reduktion der zuckerhaltigen Getränke und eine Zunahme der Trinkmenge an Wasser.

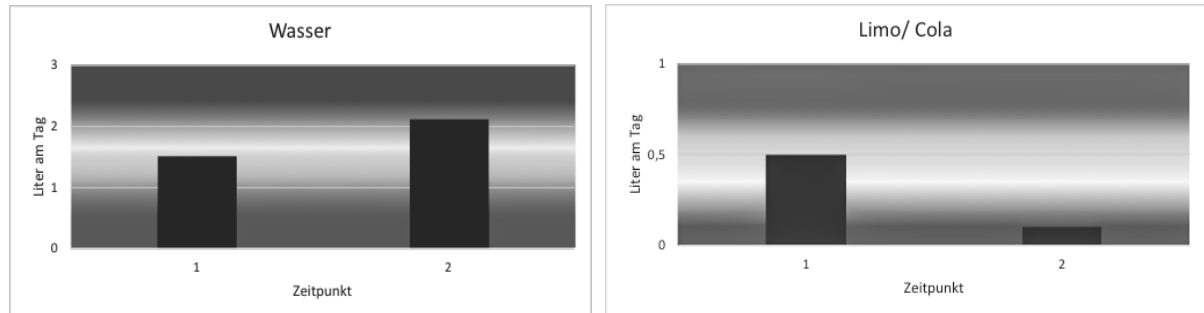


Abbildung 35. Trinkmenge und Flüssigkeitsarten der Gruppe „Ernährung und Trinken“.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Die Auswertung der Konzentrationstests ergab Verbesserungstendenzen in allen drei relevanten Parametern. Insgesamt war in dieser und auch in den anderen drei Gruppen eine sehr hohe Bereitschaft vorhanden, die Angebote im Alltag anzuwenden. Die Dokumentationstagebücher wurden fast ausnahmslos lückenlos geführt.

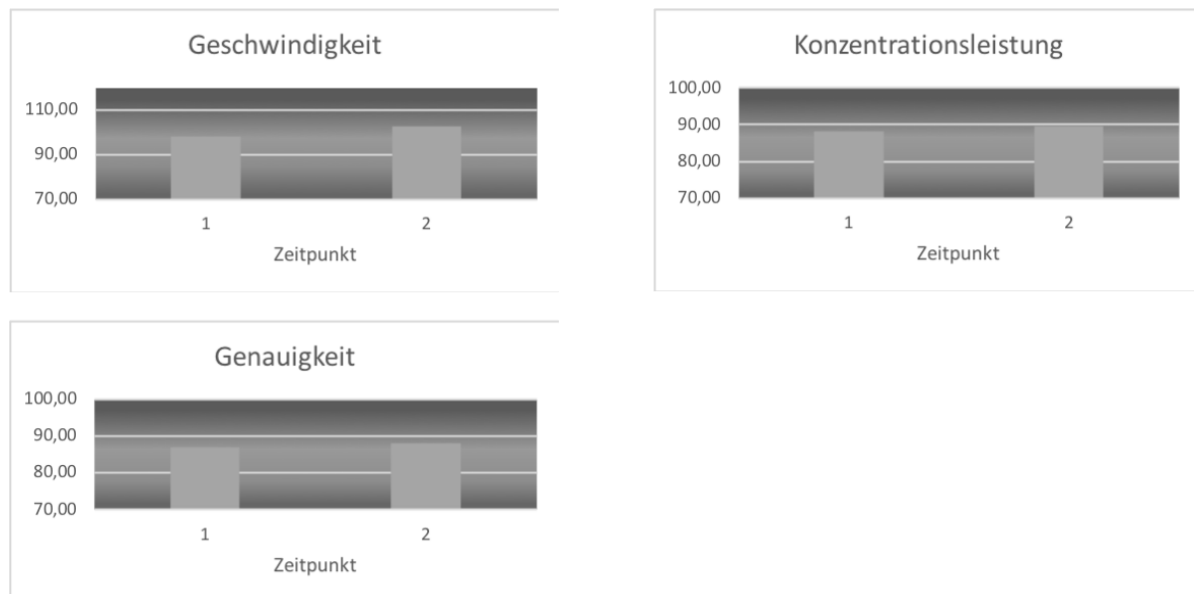


Abbildung 36. Konzentrationsleistungen der Bewegungsgruppe im Projektverlauf.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Bei fünf von sieben Teilnehmern in der Regenerationsgruppe nahm der Stressindex, ein Parameter für die physiologische Belastung, über den Zeitraum des Regenerations-Trainings hinweg ab. Außerdem waren deutlich positive Entwicklungen hinsichtlich Schlafqualität und allgemeiner Zufriedenheit zu verzeichnen.

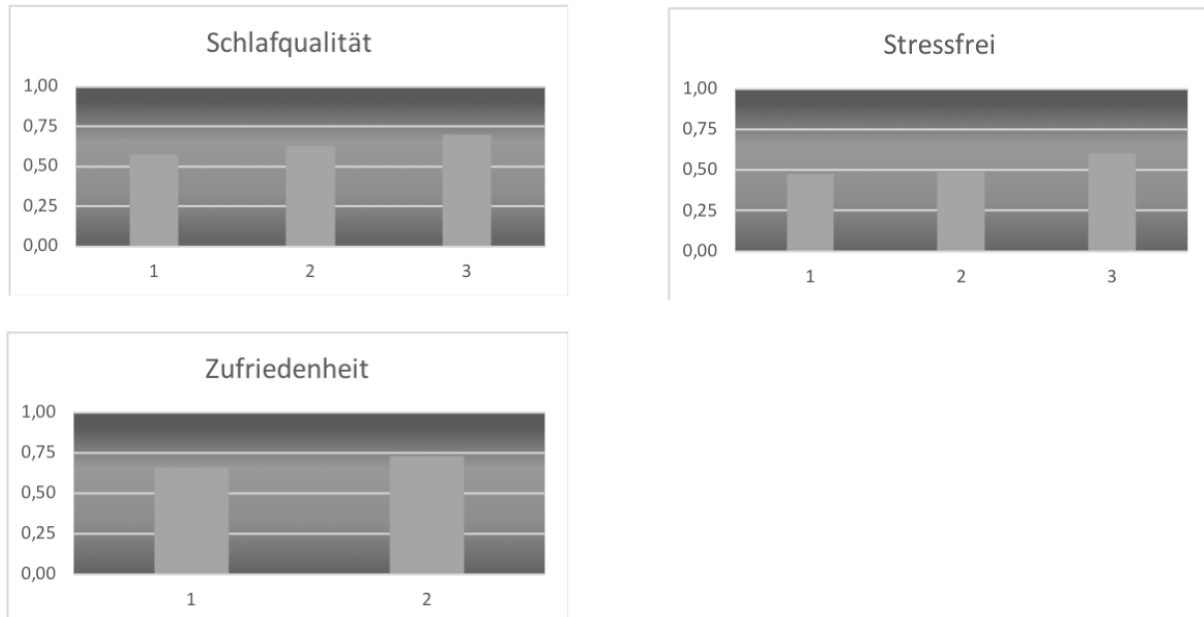


Abbildung 37. Ergebnisse der Regenerationsgruppe.

Simmel (2018) unveröffentlicht.

Die positive Berichterstattung innerhalb und außerhalb des Projekts wird von Seiten der Geschäftsführung als nicht unerheblicher Effekt im Hinblick auf den mittlerweile nicht mehr zu beklagenden „Fahrermangel“ diskutiert. Eine konsequente Fortführung der einzelnen Angebote in Form eines umfassenden Personalentwicklungskonzepts ist derzeit in Planung.

5. Diskussion

Politisches Denken und Handeln orientiert sich an den Anforderungen und Bedürfnissen des Gemeinwesens. Insofern ist es nachvollziehbar, dass die Europäische Union im Zuge der Beobachtung einer Zunahme der psychischen Erkrankungen und der damit verbundenen Zunahme der Fehlzeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Handlungsbedarf sieht. Eine europäische Richtlinie mit Auswirkung auf die Anpassung der Arbeitsschutzgesetze und Bestimmungen der Mitgliedsländer erscheint konsequent. Wenn es eine Zunahme der psychischen Erkrankungen gibt und diese womöglich mit einer Zunahme betrieblicher Anforderungen zusammenhängen könnten, so sollte der gesetzlich verankerte betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz dem entgegenwirken.

In den allgemeinen Grundsätzen des §4 ArbSchG wird darauf verwiesen, dass die Arbeit so zu gestalten ist, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden wird und die Gefahren an ihrer Quelle zu bekämpfen sind. Folgerichtig erscheint die Erfassung der psychischen Belastungsfaktoren als Ursache psychischer Erkrankungen als eine erste Maßnahme, um diese Gefahr an ihrer Quelle bekämpfen zu können.

Die Unterscheidung zwischen der juristischen Bedeutung der Begriffe Gefahr und Gefährdung würde an dieser Stelle und im Zusammenhang mit der Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu weit führen. Nichtsdestotrotz ist allein die Erfassung der psychischen Belastungsfaktoren im beruflichen Kontext nicht ganz trivial und erfordert, ergänzend zur Systematik und Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes, eine systemische Betrachtung sowie insbesondere eine fundierte Diskussion aus der wissenschaftlichen Perspektive einer systemischen Psychologie.

Eine Grundsatzfrage muss allerdings vorweg gestellt werden: Nehmen psychische Störungen und Erkrankungen wirklich zu?

Die Datenlage der Kostenträger deutet auf eine Zunahme der Arbeitsunfähigkeiten wegen psychischer Störungen und Erkrankungen hin. Die öffentliche mediale Debatte tendiert zu einer zunehmend katastrophisierenden Berichterstattung und schreibt die Ursachen einerseits einem pathologischen Wandel der Gesellschaft und Arbeitswelt oder einer mutmaßlich durch die Pharmalobby gesteuerten Pathologisierung normalen menschlichen Verhaltens zu.

Valide Aussagen zu einer tatsächlichen Zunahme psychischer Störungen erfordern allerdings epidemiologische Wiederholungsstudien, die bestimmten methodischen Kriterien genügen müssen. Dazu gehören der definierte Zeitabstand zwischen den Erhebungswellen, die Auswahl einer repräsentativen Population, die Erhebungsmethode und die Auswahl der Diagnosekriterien. Die wenigen Studien, die in diesem Zusammenhang vorliegen, legen den Schluss nahe, dass es insgesamt keine bedeutsame Zunahme psychischer Störungen gibt.

Die Zunahme der Zahlen bei den relevanten Kostenträgern könnte beispielsweise auch auf ein verändertes Diagnoseverhalten der Ärzteschaft zurückzuführen sein. Es scheint so zu sein, dass ein Krankheitsbild mit diversen körperlichen Symptomen einer Erschöpfung früher eben auch häufiger als körperliche Erkrankung klassifiziert wurde. Ein weiterer Effekt könnte dem Phänomen geschuldet sein, dass der Behandlungsbedarf auch von der Verfügbarkeit der Behandlungsmöglichkeiten abhängig scheint. Die Versorgungslage durch Fachärzte und Psychotherapeuten, insbesondere in den Städten und Ballungsgebieten scheint zumindest statistisch einen Einfluss auf die Anzahl der diagnostizierten psychischen Erkrankungen zu haben.

Und nicht zuletzt sei darauf verwiesen, dass psychische Störungen in der Öffentlichkeit mittlerweile weniger stigmatisiert werden (Genz & Jacobi, 2014). Dies wiederum unterstützt möglicherweise die Bereitschaft der Menschen, über ihre psychischen Erkrankungen zu sprechen und sich in psychotherapeutische Behandlung zu begeben.

Somit ist festzuhalten, dass psychische Störungen und Erkrankungen zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung und Kommunikation in der Bundesrepublik Deutschland deutlich an Präsenz gewonnen haben. Den Medien kommt dabei sicherlich eine zentrale Bedeutung zu. Einerseits sorgen sie über Aufklärung und Information für eine Entstigmatisierung, wohingegen sie andererseits auch dazu beitragen, dass die Wahrnehmung der Bevölkerung verstärkt in diese Richtung gelenkt wird. Die Wirtschaftswoche in ihrer 15. Ausgabe des Jahres 2015 eröffnet beispielsweise nach dem Absturz eines Verkehrsflugzeugs, der aufgrund der mutmaßlichen psychischen Erkrankung des Co-Piloten mit Absicht herbeigeführt wurde, mit der Überschrift: „Chefsache Depression. Was Unternehmen für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun können.“ (Schmidt, 2015)

Der Soziologe Niklas Luhmann spricht im Zusammenhang mit der Diskussion über die Rolle der Medien davon, dass die sogenannten Massenmedien insbesondere ihre Aufgabe dahingehend erfüllen, die sogenannte Realität für die Gesellschaft zu beobachten und zu

beschreiben. Konkret schreibt er: „Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien.“ (Luhmann, 1996, S.9)

Eine Konsequenz aus diesen Überlegungen ist die, dass Massenmedien durch ihre Operationen eine Realität zweiter Ordnung schaffen. Das bedeutet, die Tatsache, dass Medien überhaupt von psychischen Erkrankungen berichten, begünstigt und verstärkt deren wahrgenommene Existenz. Nicht mehr und nicht weniger lässt sich somit aus dieser Perspektive zum Stellenwert psychischer Erkrankungen im jeweiligen gesellschaftlichen Kontext aussagen.

Wenn diese Wirkung der Medien in die pathologische, die Krankheitswahrnehmung verstärkende Richtung möglich ist, könnte man im Sinne einer gesundheitsförderlichen medialen Kommunikation erwarten, dass die Berichterstattung über Phänomene wie psychische Gesundheit, Resilienz, Wohlbefinden und Lebensqualität als essentieller Grundbaustein einer Heilkultur unserer modernen Industriegesellschaften notwendig ist. Neben den Vertretern der Medien sind insbesondere die Experten der verschiedenen Fachgebiete, wie der Psychologie, der Medizin, der Soziologie und der Kulturwissenschaften dazu aufgerufen, entsprechende fachliche Stellungnahmen dazu zu veröffentlichen und den öffentlichen Diskurs zu führen. Eine Antwort auf die Grundsatzfrage, ob die psychischen Erkrankungen wirklich zunehmen, ist derzeit nicht klar zu geben.

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit will in diesem Zusammenhang einen wissenschaftlich fundierten und gesellschaftlich relevanten Beitrag leisten. Es wird anhand der folgenden Thesen diskutiert, was unter psychischer Belastung im betrieblichen Kontext zu verstehen ist, was genau mit psychologischen Belastungsfaktoren gemeint ist und wie diese erfasst werden können.

These 1

Die Menschen zu Beginn des 21. Jahrhunderts in Europa müssen sich damit auseinandersetzen, dass sie gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen geschaffen haben, die sich insbesondere durch dynamische und auf fortgesetzte Steigerung beruhende Prozesse stabilisieren.

Hartmut Rosa beschreibt notwendige Wachstums- und Beschleunigungsprozesse sowie Innovationsverdichtungen, die zu zeitlicher und räumlicher, aber auch zu technischer und ökonomischer Eskalationstendenz führt, „welche die Möglichkeitshorizonte immer aufs Neue hinausschiebt“ und somit dafür sorgt, dass die kinetische Energie der Gesellschaft hoch bleibt.

„Moderne Gesellschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ihre Teilbereiche und ihre Sozialstruktur nur noch dynamisch zu stabilisieren und zu reproduzieren vermögen; sie gewinnen Stabilität gleichsam in und durch Bewegung“ (S. 673). Die betreffenden Menschen sind im Zuge dessen mit einem offenen ethischen Horizont und der daraus folgenden ethischen Privatisierung konfrontiert, die zur Folge haben kann, dass die Bestimmung von Lebenszielen möglicherweise zu einer unlösbaren Aufgabe werden könnte. Außerdem erscheinen vor diesem Hintergrund Vergleich und Konkurrenz als dominanter Allokationsmodus als ein möglicher Versuch, dem drohenden Resonanzverlust entgegen zu wirken. Generell scheint der Arbeitskontext und die damit verbundene Bedeutsamkeit innerhalb dieser Resonanzbeziehung ein elementarer Raum für eine multiple Resonanzaufladung zu sein. Rosa konstatiert ein „tiefgehendes Verlangen“ der Arbeitenden, ihre Arbeit gut zu machen und „gleichsam das Material zum Sprechen zu bringen“ (S. 398). Ab einem gewissen Punkt der dynamischen Stabilisierung und Beschleunigung scheint zwar ein Funktionieren nach Vorgaben noch möglich zu sein, allerdings geht der innere Kontakt und Bezug zur Tätigkeit verloren. Er führt weiter aus, dass mit dem Druck der Kennziffern ein Schwinden des Gefühls für die Qualität der Arbeit einhergehen kann. In der Folge kann dies zu einem Verlust der Zeit für Genießen und Erholung führen und die Anerkennungssignale von Vorgesetzten, sofern diese in der Lage sind, welche zu senden, werden möglicherweise als strategisch zur Aktivierung noch größerer Anstrengungen gewertet. Alles in allem „droht für die Betroffenen eine zentrale Resonanzachse des modernen Lebens zu versiegen.“ (S. 399) Eine weitere Konsequenz könnte für das Individuum ein Gefühl des Sinnverlustes oder des Nichtgenügens sein, das in Folge nicht nur zu Resignation, sondern auch zu Krankheit führen kann.

Eine andere nicht nur theoretische Schlussfolgerung wäre eine Konzentration auf die eigene Ressourcenausstattung und die damit zusammenhängenden inneren Maßstäbe, um dadurch die „eigenen Möglichkeitshorizonte und Reichweiten auszudehnen“ (Rosa, 2018a). Diese Form einer egozentrischen Individualisierung verstärkt letzten Endes das Phänomen der Verstumung der Resonanzachsen und begünstigt den bereits beschriebenen Zustand der Entfremdung.

Die Frage, ob ein Mensch als krank oder gesund bezeichnet werden kann, wenn er den Mechanismen gesellschaftlicher Prozesse und Dynamiken weniger oder mehr entspricht, ist eine grundsätzliche. Krank ist, wer das Tempo nicht mitgehen kann und gesund ist, wer das Tempo mithalten bzw. vielleicht sogar noch erhöhen kann. Andererseits könnte man in diesem Zusammenhang auch diskutieren, dass es geradezu als Ausdruck von Gesundheit zu werten sei,

sich nicht an jede, von außen vorgeschlagene Dynamik oder Geschwindigkeit einfach anzupassen. Gerade dann, wenn Resonanz verloren geht und die Entwicklung als nicht mehr ertragbar wahrgenommen wird, kann es notweniger Ausdruck einer gesunden Haltung sein, auf die Bremse zu treten.

Um dieses Gedankenkonstrukt noch ein wenig weiterzuspinnen, ist zu überlegen, dass diejenigen, die eigentlich mitziehen wollen und nicht mehr können im Sinne der Anpassung an die Beschleunigung eher als krank zu werten sind und diejenigen, die aufgrund reiflicher Überlegung entscheiden, ein gewisses Tempo nicht mehr mitzugehen und sozusagen pro-aktiv abbremsen demgegenüber eher als die Gesunden zu bezeichnen sind.

Modelle, die zunehmend von Führungskräften und sogenannten Leistungsträgern zum Ausdruck gebracht werden, skizzieren die Vorstellung, sich hierarchisch um ein bis zwei Ebenen zurückstufen zu lassen, um dadurch weniger Anforderungen bewältigen zu müssen. Damit wird zum einen deutlich, dass sich die betreffenden Individuen als Getriebene wahrnehmen, die ihren eigenen Einfluss auf die Beschleunigungsphänomene und die damit einhergehenden Belastungswirkungen als gering bewerten. Die Welt an sich scheint unveränderbar und die Vorbeugung eines Resonanzverlusts führt zwangsläufig zum Abstieg auf der Karriereleiter.

Eine weitere Variante wäre auch der Versuch einer Trennung des privaten und des beruflichen Kontextes zum Ausgleich, was allerdings voraussetzen würde, dass sich die jeweils vorherrschenden Geschwindigkeiten unterscheiden: beruflich im hohen Tempo und privat ganz langsam. Oder auch denkbar: während der Arbeitswochen schnell und dynamisch und am Wochenende oder im Urlaub zum Ausgleich im machbaren Tempo oder sogar bewegungslos. Vermutlich bleiben die beschriebenen Szenarien aber aus diversen Gründen rein theoretischer Natur, weil derartige Phasenübergänge im Alltag nicht so einfach herzustellen sind.

These 2

Der Mensch mit seinem Befinden kann nicht isoliert als arbeitendes Individuum ohne Berücksichtigung seiner privaten Kontextbedingungen betrachtet werden.

Für das einzelne Individuum ist es nicht von Bedeutung, ob die belastenden Bedingungen im privaten oder im beruflichen Kontext herrschen! Das eine scheint jedoch das andere mit beeinflussen zu können; und das nicht zuletzt auch als Ressource! Gute private Bedingungen sind Ressourcen und somit förderliche Faktoren für psychische Gesundheit bei der Arbeit und

umgekehrt. Belastende Arbeitsbedingungen können genauso für Störungen im privaten Kontext verantwortlich sein!

Es ist nicht möglich, den Menschen im Unternehmen isoliert von seinem privaten Kontext und seiner kulturellen und nicht zuletzt arbeitsbezogenen Sozialisation zu betrachten. Private Belastungsfaktoren können massive Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten im Hinblick auf berufliche Anforderungen haben. Der berufliche Kontext kann zum einen als Entlastung im Sinne von Ablenkung von einem privaten Konflikt dienen oder zum anderen schlicht als nicht mehr zu bewältigen erscheinen, weil die privaten Anforderungen und Probleme zu massiv wirken. Als Beispiel sei an dieser Stelle auf die häusliche Pflege von Angehörigen verwiesen, die noch dazu je nach kultureller Sozialisation als so persönlich und privat eingestuft wird, dass man im beruflichen Umfeld mitunter nicht einmal darüber spricht. Die Relevanz dieses Themas zeigt sich am deutlichsten an den Zahlen des Statistischen Bundesamtes von 2017. Von insgesamt 3,4 Mio. Pflegebedürftigen werden mit ca. 2,6 Mio. rund 75 Prozent zuhause versorgt. Eine Versorgung alleine durch Angehörige, ohne professionelle Pflegedienste erfolgt bei ca. 1,8 Mio., also gut 50 Prozent der pflegebedürftigen Menschen (Statistisches Bundesamt, 2017).

Umgekehrt ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter, die wegen ihrer Arbeit bzw. ihrer Arbeitszeiten häufig private Konflikte austragen müssen, in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind und auf Dauer auch ihre Gesundheit darunter leidet. Wissenschaftler konnten ermitteln, dass Arbeitnehmer, die Probleme haben, Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren, ihre Gesundheit signifikant schlechter bewerten, als Nicht-Betroffene. Es werden negative und depressive Symptome beschrieben, weniger Energie und Optimismus, Müdigkeit und Schlafstörungen. Außerdem ist nachgewiesen, dass private Probleme bei Arbeitnehmern zu zusätzlichen Belastungen führen, die sich negativ auf ihre Gesundheit und damit auch auf ihre Leistungsfähigkeit auswirken (Badura & Steinke, 2012). Natürlich fallen private Belastungsfaktoren nicht in den Zuständigkeitsbereich des Arbeitsschutzgesetzes und sind infolge dessen auch nicht zu erfassen. Dennoch können die Beanspruchungsfolgen im betrieblichen Kontext wirksam sein und verdienen damit Beachtung. Es ist auch davon abhängig, wie weit Kollegen und Führungskräfte ihre, zumindest persönliche bzw. moralische Verantwortung definieren. Zumindest kann es hilfreich sein, wenn es bekannt ist, dass der Mitarbeiter im privaten Kontext belastet ist und deshalb von betrieblicher Seite über mögliche Freiheitsgrade, zumindest zur zeitlichen Entlastung, nachgedacht werden könnte. Der Gesetzgeber in Deutschland trägt den Umständen in Form einer Novellierung des

Gesetzes über die Pflegezeit Rechnung (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz und Bundesamt für Justiz, 2008).

Im Rahmen einer betrieblichen Gefährdungsbeurteilung können diese Themen zumindest allgemein in Form der Frage nach einer Ursachenzuschreibung mit aufgenommen werden. Je nach Selbsteinschätzung der Befragten werden sich die zu vereinbarenden Maßnahmen auf den jeweiligen Hauptbelastungskontext beziehen. Erfahrungsgemäß stehen in diesem Zusammenhang die berufliche Tätigkeit, das Führungsverhalten und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen deutlich im Vordergrund. Der private Kontext wird kaum als relevant dargestellt.

These 3

Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren, die die Aspekte Regeneration und Erholung nicht berücksichtigt, ist aus systemischer Sicht unvollständig.

Regeneration und Erholung sind wesentliche Schlüsselkompetenzen des Menschen und nicht zuletzt auch eine biologische Notwendigkeit. Ein systemisches Denkmodell muss diese Aspekte mit in Betracht ziehen und thematisieren. Wenn einerseits die Arbeitszeiten und die Arbeitsmenge als relevante Faktoren aufgeführt und diskutiert werden, so erscheint es nur folgerichtig, auch die Quantität und Qualität der Arbeitspausen gegenüberzustellen und mit einzubeziehen.

Die WHO unterstreicht aktuell den Zusammenhang aus chronischem arbeitsbedingtem Stress und daraus resultierenden Erkrankungen, in dem sie in der revidierten Form des (ICD11, 2019) Burnout als neue Form einer beruflichen Überlastungserkrankung mit aufnimmt. Es werden drei charakteristische Dimensionen als diagnostische Kriterien unterschieden:

- ein Gefühl von Erschöpfung,
- eine zunehmende geistige Distanz oder negative Haltung zum eigenen Job und
- ein verringertes berufliches Leistungsvermögen.

Dieser beschriebene ursächliche Zusammenhang mit dem Arbeitskontext erscheint aus einer systemischen Perspektive zumindest fragwürdig. Historisch wurde vor über 100 Jahren in diesem Kontext ein weiteres Konzept etwas umfassender als Erschöpfungsdepression oder Neurasthenie beschrieben. Man vermutete damals einen Zusammenhang mit einer möglichen Reizüberflutung durch die elektrische Revolution (Tholl, 2014).

Wenn man davon ausgeht, dass Erschöpfung die Hauptursache für psychische Symptome und Erkrankung ist, müssen folgerichtig im Zuge des Gesundheits- und Arbeitsschutzes relevante Fragen gestellt und beantwortet werden:

1. Kennen die Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen Überlastung, Erschöpfung und drohender psychischer Erkrankung?
2. Erkennen die Betroffenen (Mitarbeiter und Führungskräfte) erste Anzeichen und Symptome, die auf Erschöpfung hindeuten?
3. Verfügen die Menschen über ausreichendes Know-How, um einer drohenden Überlastung entgegenzuwirken und gibt es betriebliche Rahmenbedingungen, die Erholung, Pause und Regeneration unterstützen?

Eine Unternehmenskultur, die Regeneration als zentralen Wachstumsfaktor für die Menschen anerkennt und fördert, unterstützt die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Menschen und somit auch die Vitalität der Organisation. Deshalb müssen derartige Rahmenbedingungen und Faktoren im Zuge einer systemischen Gefährdungsanalyse mit Beachtung finden.

These 4

Faktoren und Bedingungen können sowohl belastend als auch förderlich sein. Entscheidend hinsichtlich der Wirkung von Faktoren und Arbeitsbedingungen sind insbesondere die subjektiven Bewertungsschemata der betreffenden Individuen.

Friedhelm Nachreiner (2012) weist ausdrücklich darauf hin, dass eine „umgangssprachliche wie häufig auch fachpsychologische Reduktion des Konstruktes der psychischen Belastung auf aversive emotionale Befindlichkeiten eine abwegige und sozialpolitisch gefährliche Um-Interpretation (...) in ein vulgärpsychologisches, irreführendes Konstrukt“ darstellt. Er merkt weiterhin an, dass psychische Belastung in der Arbeitswissenschaft strikt neutral konnotiert sei und keine negative Bewertung darstelle. Außerdem würden Fragen nach belastenden Bedingungen negative Bewertungsschemata provozieren und zu einer einseitigen Selektion von belästigenden und störenden Merkmalen führen. Eine damit einhergehende mögliche unangemessene Konzentration negativer emotionaler Befindlichkeiten könne zu Fehlbeurteilungen und dysfunktionalen Konsequenzen führen. Er schlägt vor, das Belastungskonstrukt, weil konzeptionell personenunabhängig, vom Beanspruchungskonstrukt

zu trennen. Dieses geht explizit auf die individuellen Belastungsfolgen bzw. Auswirkungen ein und muss folgerichtig die Person und ihre Bewertungsprozesse mit ein beziehen.

Aus der Perspektive des Mitarbeiters können diese fachpsychologischen und konzeptionellen Abgrenzungsversuche mitunter verwirrende Auswirkungen haben. Das Erfassen von Belastungsfaktoren, ohne deren Auswirkung mit zu berücksichtigen, erscheint dem Laien vielleicht sogar unlogisch und sinnlos, wenn es darum gehen soll, Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Ob ein Arbeitsplatz mit den entsprechenden Bedingungen als psychologisch belastend oder förderlich eingeschätzt wird, ist nicht allein eine Eigenschaft des jeweiligen Arbeitsplatzes. An diesem Punkt unterscheidet sich die neue Anforderung des Arbeitsschutzgesetzes wesentlich von den bisherigen, eher technischen Analysemethoden, die bei der Beurteilung von Gefahrenstoffen und deren gesundheitsschädlicher Wirkung zu beachten sind.

Schon Lazarus hat in seinen Ausführungen zum transaktionalen Stressmodell auf den Faktor der kognitiven Bewertung hingewiesen. In einer primären Beurteilung erfolgt die Einschätzung, ob der Stressor als positiv, als irrelevant oder als belastend, im Sinne einer unmittelbaren Überforderung und mit den aktuellen Bewältigungsmöglichkeiten nicht handhabbar eingeschätzt wird. Ein als stresshaft eingeschätzter Reiz wird des Weiteren dahingehend beurteilt, ob bereits Schaden oder Verlust eingetreten ist, ob eine Beeinträchtigung droht, oder ob es sich um eine positive Herausforderung handelt. In einem zweiten Bewertungsprozess erfolgt die Einschätzung der Ressourcen, um den als stresshaft definierten Reiz zu bewältigen. Diese zweite Bewertungsphase stellt somit die eigentliche subjektive Bedeutung einer Situation für die jeweilige Person dar. Jetzt erst folgt nach diesem Modell die eigentliche Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Copingstrategien zur Bewältigung. Und auch die Einschätzung, ob ausreichend hilfreiche und nutzbare Strategien zur Bewältigung zur Verfügung stehen, ist eine subjektive (Lazarus & Folkman, 1984).

Die aktuelle internationale Studienlage unterstreicht das Modell von Lazarus, in dem sie den Mindsets in Bezug auf Stress und Belastung eine zentrale Bedeutung zuspricht. Allein zu glauben, dass Stress eine belastende Wirkung hat, führt dazu, dass diese Wirkung auch mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintritt. Deshalb ist es aus fachlicher Sicht notwendig, eben diese Einstellungen und Bewertungsschemata mit zu erfassen, wenn man bestimmte Arbeitsbedingungsfaktoren hinsichtlich ihrer Belastungs- oder Ressourcenwirkung beurteilen möchte.

Außerdem scheint es zweckmäßig, wenn demzufolge abhängig vom Grad der erwarteten Autonomie und Selbstverantwortung der Personen in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern unterschiedliche Erfassungskriterien und Maßstäbe angesetzt werden (McGonigal, 2017). Menschen, die an einem Büroarbeitsplatz tätig sind und insbesondere sitzende und kommunikative Tätigkeiten verrichten müssen, werden dem Faktor „ich kann selbst entscheiden, wann Pause gemacht wird“ eine andere Bedeutung zuschreiben, als Menschen, die in einen handwerklichen Produktionsprozess eingebunden sind (Lohmann-Haislah, 2012).

These 5

Das Erfassen der individuellen Bewertungsschemata erfordert einen dialogischen Prozess.

Es ist nicht möglich, die Ausprägung und die psychologische Wirkung von Arbeitsbedingungsfaktoren zu erfassen, ohne die beteiligten Menschen mit einzubinden. Der erforderliche dialogische Prozess beginnt bereits bei der Einführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsanalyse psychologischer Belastungsfaktoren. Maximale Transparenz und Information darüber, was der Gesetzgeber fordert und die Erklärung der Frage, was psychologische Belastungsfaktoren sind und wie man sie erfassen möchte. Darüber hinaus ist es notwendig, den Beteiligten zu vermitteln, wie die Auswertung erfolgt und was mit den Ergebnissen passiert. Die Darstellung des Prozesses und die Erläuterung was erfasst wird und wie die Auswertung erfolgt, ermöglicht den Menschen eine kritische und eigenverantwortliche Beteiligung.

Gerade die bereits dargestellten Thesen müssen im Hinblick auf einen validen Erfassungsprozess mit den beteiligten Menschen diskutiert werden. Es ist notwendig, die Auswahl der Erfassungsinstrumente und die im Zuge dessen verwendeten Begriff zu erläutern. Gerade am Beispiel des Ressourcenbegriffs wird deutlich, dass die psychologische Bedeutung von der im Arbeitskontext üblichen stark abweicht. Konsequenterweise ist es je nach kultureller Prägung meist nicht im Fokus der Beteiligten, dass eine Stärkung der psychologischen Ressourcen und Bewältigungskompetenzen genauso zu einer Reduktion der wahrgenommenen Belastung führen kann, wie das Reduzieren von explizit greifbaren Belastungsfaktoren.

Wenn eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren auch als eine Art Schulung der Mitarbeiter verstanden wird, die den Laien dazu befähigt, ein besseres Verständnis für seinen konkreten Arbeitsalltag und die beschriebenen systemischen

Zusammenhänge zu entwickeln, so könnte man in diesem Sinne von einem Format zur Förderung der betrieblichen Gesundheitskultur sprechen. Die Analyse wird quasi bereits zur Intervention, und die Art und Weise, wie die Analyse aufgebaut und vermittelt wird, hat entscheidenden Einfluss auf die Datenqualität und die daraus ableitbaren Konsequenzen.

These 6

Bewertungsschemata sind Ergebnis individueller Sozialisations- und Lernprozesse und nicht zuletzt Ausdruck der jeweiligen betrieblichen Arbeits- und Führungskultur.

Wie Menschen über Belastungen bzw. Ressourcen und deren Auswirkungen denken und sprechen hat sowohl mit deren individuellen Sozialisationsbedingungen zu tun, als auch mit deren Erfahrungen im Arbeitskontext. Die Vorstellungen, die sich die Menschen über die Arbeit machen, wirken auf die Realität und auch auf die Arbeit zurück (Bauer, 2015).

Historisch betrachtet unterschieden beispielsweise die Griechen in der Antike Arbeit dahingehend, ob sie die Würde des Menschen wahrt oder sie beschädigt. Als unwürdig galt, wer sich aus Erwerbsgründen den Befehlen anderer unterzuordnen hatte. Die sogenannten handwerklichen Tätigkeiten hatten einen schlechten Ruf, weil sie den Körper des Arbeiters schwächen.

Diese Haltung und Unterscheidung wurde im alten Rom in ähnlicher Weise vertreten. Außerdem war es nicht möglich, seinen gesellschaftlichen Stand durch eine entsprechende Berufswahl zu beeinflussen. Der Dominikanermönch Thomas von Aquin unterschied weiterhin in dieser Tradition zwischen der „vita activa“, der körperlichen Arbeit und der „vita contemplativa“, der geistigen Arbeit, die er als die überlegenere ansah (ebd. S. 148). Erst im Vorfeld der Industrialisierung wurde von den Philosophen Locke, Smith und Hume die physische Arbeit als die Schöpferin aller Werte betrachtet. Arbeit begründete das Recht auf Eigentum und wurde als Quelle menschlicher Identität betrachtet. Mit der beginnenden Industrialisierung wurde jedoch von Marx die mit Arbeit verbundene Monotonie und Sinnentleerung beschrieben und Hegel ergänzte, dass Arbeit an der Maschine den Menschen mechanischer, abgestumpfter und geistloser machen könne.

Joachim Bauer benennt als eine grundlegende Voraussetzung für die Freude an der Arbeit das Bewusstsein, dass jeder Mensch einen Wert und einen Anspruch auf Würde und Respekt besitzt. Wem dies verweigert wird, der wird seine Arbeit als wert- und sinnlos erleben und unter gezwungenen Umständen am Ende krank werden. Als wichtige Quelle für Freude an der Arbeit

beschreibt er Selbstwirksamkeitserleben und Resonanzerfahrungen. Besonders hervorzuheben sei in diesem Zusammenhang auch die Frage der persönlichen Identität und Rolle. Er diskutiert weiterhin die Frage, ob eine Person am Arbeitsplatz die sein darf, die sie ist, oder ob sie sich und ihre Identität, der beruflichen Rolle wegen, verbergen muss. Er skizziert eine Anpassung des Verhaltens und der Einstellung an die jeweilige Rolle und die am Arbeitsplatz herrschende Kultur. Notwendig sei es jedoch, seine Freude an der Arbeit nicht einer übertriebenen Sachlichkeit unter zu ordnen, sondern eine Balance zwischen Rolle und Identität zu finden. Diese Balance hinsichtlich der Einstellung einer Person müsse auch zwischen der Identifikation mit der beruflichen Aufgabe und der nötigen Distanzierungsfähigkeit gewahrt bleiben, da sonst die Gefahr einer Erschöpfung oder einer depressiven Erkrankung drohe (Bauer, 2015).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist es im Zuge der Erfassung psychischen Belastungsfaktoren unabdingbar, einerseits die Einstellung der Beschäftigten zur Arbeit, ihr Selbstverständnis bezogen auf die berufliche Rolle und ihre Aufgabe zu erfassen und andererseits die Haltung und Fähigkeit zu erheben, sich vom Arbeitskontext zu distanzieren. Damit einher geht die Fähigkeit der Regeneration und Erholung. Menschen, die außerhalb der Arbeitszeit abschalten können und den Kopf frei bekommen, sind hinsichtlich der beruflichen Anforderungen leistungsfähiger und weniger belastet. Die Erfassung der Ressourcen in einem systemischen Denk- und Handlungsrahmen sollte demnach auch die Erholungskompetenz und die Regenerationsfähigkeit außerhalb der Arbeit mit einbeziehen.

Eine Unternehmenskultur, die ihren Mitarbeitern ausreichend Erholungsurlaub zugesteht und das Privatleben respektiert, in dem eine Kontaktaufnahme außerhalb der Regelarbeitszeit am Abend, am Wochenende, oder eben im Urlaub vermieden wird, schützt und fördert die Erholungskompetenz seiner Beschäftigten. Ein Erfassungsinstrument müsste beispielsweise nicht nur fragen, ob man von Kollegen oder Führungskräften außerhalb der Regelarbeitszeit kontaktiert wird, sondern auch, ob und wann es erwartet wird, dass man erreichbar ist, bzw. antwortet.

Gerade die Herausforderungen zunehmend globaler Arbeits- und Kommunikationskontexte erfordern Vereinbarungen hinsichtlich der zeitlichen Arbeitsbedingungen und eine selbstachtende Grundeinstellung der Menschen, die in diesen Bedingungen tätig sind. 7/24 kann nicht bedeuten, dass der Einzelne an sieben Tagen die Woche für 24 Stunden erreichbar sein muss. Neue Anforderungen in diesem Sinne erfordern auf der Seite des Individuums Freiheitsgrade im Handeln und eine eigenverantwortliche Haltung sich selbst und den menschlichen Grundbedürfnissen gegenüber. Ausbildung und Qualifikation für

internationale Aufgaben muss diesen Themen Rechnung tragen und erfordert aus Unternehmenssicht systematische Entwicklungsprogramme. Ein gutes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Ausbildung der Projektmanager eines global agierenden Elektronikonzerns, die explizit die Themen „Erkennen von Belastung und Überlastung“ in die Qualifikation der Fachkräfte und in die Regelkommunikation der Projektsteuerung mit aufgenommen haben.

Diese Aspekte sind Teil einer wachsenden Unternehmenskultur und für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung. Das Ausmaß an gegenseitiger kollegialer Unterstützung ist in der positiven Ausprägung ein Schutzfaktor gegen Überlastung und das Burn-out-Syndrom. In der negativen Ausprägung in Form von Diskriminierung, mangelnder Kollegialität oder sogar Mobbing, ist dies als psychischer Belastungsfaktor zu werten. Insbesondere die Führungskräfte haben einen besonderen Einfluss auf das vorliegende Arbeitsklima. Gute Vorgesetzte fordern Leistung und fordern den Zusammenhalt des Teams (Bauer, 2015, S. 183). Sie pflegen eine gute professionelle Beziehung zu den Mitarbeitern, in dem sie wahrnehmen, was diese tun und in angemessenen Abständen Rückmeldung darüber geben, ob die jeweilige Arbeit Anerkennung und Wertschätzung verdient oder ob diese Mängel hat, die noch zu beheben sind (S. 186). Sie verstehen und achten die Balance zwischen Leistungsanforderungen im Verhältnis zur Anerkennung („Effort-Reward“), zum Entscheidungsspielraum („Demand-Control“) und zu den Ressourcen („Demand-Resources“) (S. 187).

Da die Erfassung dieser relevanten Aspekte ein hohes Maß an subjektiver Einschätzung der beteiligten Personen bedeutet, müssen die Begriffe und ihre Bedeutung zum einen erläutert und erklärt werden, damit ein gemeinsames Verständnis möglich wird. Und zum anderen ist es aus methodischer Sicht erforderlich, sowohl die Aussagen und Einschätzungen der Gruppe der Führungskräfte als auch die der Gruppe der Mitarbeiter qualitativ zu erfassen und gegenüber zu stellen. Der Aufwand scheint bemerkenswert und rechtfertigt sich insbesondere dann, wenn der damit einhergehende Dialog zugleich als Maßnahme im Hinblick auf die Reduzierung von Belastungsfaktoren und die Stärkung von Ressourcen gesehen wird.

These 7

(Inter)Kulturelle Sozialisationsprozesse haben Einfluss auf das Erleben und Bewerten von Belastungsfaktoren und Ressourcen.

Die Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet, wenn gleich noch sehr gering an der Zahl, deuten darauf hin, dass das Erleben von Stressoren je nach kulturellem Hintergrund sich unterschiedlich darstellt (Chang & Baard, 2013). Insbesondere in gemischtkulturellen Arbeitskontexten muss dem im Hinblick auf Belastungs- und Ressourcenanalysen Rechnung getragen werden. Zum einen kann die Tatsache, dass man in einem interkulturellen Team arbeitet als Belastung oder / und Ressource gelten und zum anderen bleibt zu prüfen, inwiefern das jeweilige kulturelle Werteverständnis ausschlaggebend für die Bewertung von Belastung bzw. Ressourcen ist. Es ist möglich, dass sich die jeweiligen Effekte bei der Analyse einer Mitarbeitergruppe gegenseitig aufheben und somit zu einem undifferenzierten und wenig aussagekräftigen Ergebnis führen. Zitat eines aus Kasachstan stammenden Wolgadeutschen: „Ich habe keinen Stress – ich habe Arbeit!“ (Teilnehmer, persönliche Mitteilung, 2018) Die interkulturelle Realität in vielen Unternehmen und Arbeitsgruppen muss diesem Thema besondere Aufmerksamkeit widmen, wenn gleich die Studienlage auf diesem Gebiet noch sehr dürftig ist.

Allein im deutschsprachigen Diskurs lässt sich eine Entwicklung von einem eher mechanistischen körperorientierten Belastungsverständnis im Sinne einer „Managerkrankheit“ aus den 1950er Jahren hin zu einem Stressverständnis, das psycho und soziomatische Ursachen in den Mittelpunkt rückt, verfolgen (Kury, 2010).

Ein zunehmend psychosoziales Stresskonzept ermöglicht es der Wissenschaft, wie auch der Öffentlichkeit seit den 1990er Jahren einen Zusammenhang zu den sogenannten Stress- und Stressfolgeerkrankungen herzustellen. Damit einher geht die Möglichkeit einer pathogenen Bewertung von sozioökonomischen Entwicklungen einerseits und die Einordnung von Krankheiten als „psychosomatisch“ andererseits. Für den einzelnen Menschen „fungiert Stress in jüngerer Zeit als eine Art kultureller Code, der diffuses Unbehagen bündelt und es Individuen ermöglicht, sich selbst zu beschreiben und zu deuten.“ (S. 296)

Während die „Managerkrankheit“ der 1950er Jahre einen direkten Zusammenhang zwischen Herzkreislauferkrankungen und den gestiegenen Belastungen im Zuge der zunehmenden Automatisierung eines Wirtschaftswachstums herstellt, so diskutiert man in neuerer Zeit die Faktoren Flexibilisierung und Digitalisierung. Insbesondere den

Kommunikationstechnologien wird eine besondere Rolle als Stressverursachungsbedingungen zugesprochen, die letztendlich in ein Burnout-Syndrom münden können. Diese Form gesellschaftlicher und kultureller Bedeutungsgebung kann als ein Versuch interpretiert werden, ernstzunehmende Manifestationen psychischer und physischer Störungen in Phasen eines gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels auszudrücken (S. 296).

These 8

Es ist notwendig, den Beteiligten das theoretische Konstrukt mit den betreffenden Begriffen und dessen praktische Relevanz zu erläutern, damit diese verstehen, was erfasst wird und wozu.

Im Rahmen der Informationsveranstaltungen zur Einführung der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungsfaktoren, wird das „Psychische“ für den Laien nachvollziehbar, verständlich und begreifbar. Dieses gemeinsame Verständnis sichert die Validität und Reliabilität der Erfassung. Insbesondere die Darstellung der systemischen Wechselwirkungen aus Arbeitsbedingungsfaktoren und Einstellungen, die diese wiederum (wenn als relevant eingeschätzt) in belastende und förderliche Faktoren unterteilen, sollte ausreichend dargestellt werden. Dieses Vorgehen schafft eine praktische Grundlage für die Ableitung sinnvoller Maßnahmen, die zum einen Belastungsfaktoren reduzieren und zum anderen Ressourcen fördern. Eine weitere Differenzierung der Maßnahmenpläne erfolgt dahingehend, dass man eine plausible Zuordnung von Verantwortung und Handlungsmöglichkeiten vornimmt. Es gibt Themen, die sich ausschließlich vom einzelnen Individuum sinnvoll umsetzen lassen, wohingegen andere Aspekte von den betreffenden Führungskräften bearbeitet werden müssen. Die Kontrolle der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen liegt im Interesse aller Beteiligten und sollte in den für das jeweilige Unternehmen üblichen Formaten abgebildet werden. Gerade an dieser Stelle zeigt sich genauso, wie im gesamten Kommunikationsprozess im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung, welchen Stellenwert die Kultur eines Unternehmens diesen Themen beimisst. Die Bereitschaft zur Teilnahme, das Vertrauen und die Offenheit im Sinne der geäußerten Meinungen hängt erfahrungsgemäß sehr stark davon ab, wie und wie glaubwürdig man den gesamten Projektverlauf gestaltet.

These 9

Eine hinreichende Erfassung psychischer Belastungsfaktoren muss mit Hilfe verschiedener quantitativer und qualitativer Methoden unter Beteiligung der betroffenen Individuen erfolgen.

Von zentraler Bedeutung bei der Erfassung psychischer Belastungsfaktoren ist die Erfassung subjektiver Bewertungsschemata bzw. Mindsets der betreffenden Individuen. Diese stehen quasi als Wahrnehmungsfilter zwischen den zu erfassenden Faktoren und Arbeitsbedingungen und deren individuell wahrgenommener Wirkung. Anders ausgedrückt: Ob und welche Relevanz und Bedeutung / Wirkung ein zu untersuchender Faktor bzw. eine Arbeitsbedingung hat, ist keine singuläre Eigenschaft des äußeren Faktors bzw. der Bedingung. Diese Besonderheit unterscheidet eine professionelle Erfassung psychischer Belastungsfaktoren von der Erfassung der Belastungswirkung durch Gefahrstoffe.

Ob das Verhalten einer Führungskraft als psychisch belastend oder ermutigend eingeschätzt wird, hängt eben nicht nur vom Verhalten der Führungskraft ab. Außerdem ist davon auszugehen, dass es sich womöglich nicht auf alle Mitarbeiter einer Abteilung in gleicher Weise auswirkt. Um eine näherungsweise Aussage hinsichtlich des Führungsverhaltens machen zu können, ist es notwendig, zum einen überhaupt Hinweise auf diesen Faktor zu bekommen. Dies kann über einen anonymen Fragebogen erfolgen, der lediglich erfasst, ob bzw. in welcher Ausprägung das Führungsverhalten als belastend erlebt wird (quantitativ). Eine Konkretisierung kann in einem Fragebogen darüber hinaus in Form von Freitextanalysen erfolgen (qualitativ). Die Auswertung erfordert ausreichend psychologisch-methodisches Wissen und Können. Aussagekräftige Ergebnisse sind dann möglich, wenn eine ausreichend große Stichprobe an Mitarbeitern pro definierten Arbeitsbereich beteiligt ist. Erst strukturierte oder teilstrukturierte Interviews, die beispielsweise als Ergänzung zu Fragebogeninstrumenten verwendet werden, erlauben einem professionell geschulten Interviewer, auf die Bedeutung und Wirkung der Wahrnehmungsfilter einzugehen und diese in geeigneter Form zu dokumentieren. An dieser Stelle muss jetzt über die praktische Relevanz und den Nutzen daraus resultierender Ergebnisse diskutiert werden. Wenn es Hinweise in einem Unternehmen oder einer Abteilung darauf gibt, dass das Verhalten einer Führungskraft zu Belastung und womöglich sogar erhöhtem Krankenstand führt, erscheint es aus menschlichen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus relevant, sich damit auseinander zu setzen. Ein professionell dargestelltes und sensibel durchgeführtes und somit auch Akzeptanz und

Vertrauen förderndes Vorgehen beugt nicht nur vorschneller Be- bzw. Aburteilung vor, sondern schafft Grundlagen für Entscheidungen und Entwicklung.

Die Praxiserfahrung hat gezeigt, dass gerade beim Thema Führungsverhalten eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren differenzierte Erkenntnisse und Wege zu Tage fördern kann. Zum einen können diese Hinweise auf eine Überlastung der betreffenden Führungskraft hindeuten und somit den eigentlichen Zweck der Gefährdungsbeurteilung als Instrument des betrieblichen Gesundheitsschutzes erfüllen, wenn daraus Hilfsangebote für die Führungskraft entstehen. Zum anderen kann ein moderiertes Vorgehen im Zuge des Prozesses von Erfassen der Faktoren bis zum Ausarbeiten wirksamer Maßnahmenpläne die Kommunikationskultur der Beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte auf eine neue und vielleicht sogar gesundheitsförderlichere Basis stellen. Nicht auszuschließen ist in diesem Zusammenhang auch, dass ein professioneller Beurteilungsprozess dazu führt, dass Führungspositionen neu besetzt werden.

Auf einer individuellen Ebene kann aus der bewussten Beschäftigung mit dem Thema psychologische Bewertungsschemata ebenfalls eine gesundheitsförderliche Entwicklung angestoßen werden. Der Satz eines Teilnehmers, der im Zuge eines Interviews auf die Frage, ob er belastet oder gestresst sei, geantwortet hat: „Ich habe manchmal viel Arbeit und manchmal wenig Arbeit – ob das für mich stressig ist, entscheidet mein Kopf“, verdeutlicht den skizzierten Sachverhalt.

Es ist aus systemischer Perspektive grundsätzlich notwendig, Belastungsfaktoren und Belastungsbedingungen auf der einen Seite und Ressourcen und förderliche Bedingungen auf der anderen Seite zu erfassen. Es ist davon auszugehen, dass die erfassten Faktoren und Bedingungen kumulativ oder / und kompensatorisch wirken. Dieser Aspekt der Diskussion erweitert die Qualitätsgrundsätze der staatlichen Arbeitsschutzbehörden und Unfallversicherungsträger (GDA) wesentlich. Ein Ursache-Wirkungs-Paradigma, welches den systemischen Bedingungen der Betrachtungsebene „Menschen im betrieblichen Kontext“ nicht gerecht wird, wird nicht nur zu falschen Ergebnissen kommen, sondern aufgrund des eindimensionalen Ansatzes womöglich sogar zu einer Verzerrung im Sinne einer negativen Verstärkung führen. Basierend auf den aktuellen systemischen Denkmodellen sowie einer konstruktivistischen Sichtweise, müsste das betriebliche Konzept in seiner Anwendung auch entsprechend benannt werden: Erfassung psychischer Belastung und psychischer Ressourcen im betrieblichen Kontext.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Bewältigungsstrategien der Beteiligten ebenfalls eine entscheidende kompensatorische Bedeutung im Hinblick auf die Belastungswirkung und Beanspruchung haben. Ein Erfassungskonzept muss konsequenterweise diesem Umstand gerecht werden. In diesem Zusammenhang sollte ebenfalls auf das im Theorieteil ausführlich dargestellte Resilienzkonzept Bezug genommen werden. Resilienzfaktoren können sowohl auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene bedeutsam sein und dürfen deshalb nicht außer Acht gelassen werden.

Der Mensch ist in der Regel einer Belastung nicht nur hilflos ausgeliefert, sondern lernt, die sich darbietenden Anforderungen zu bewältigen. Allein die beschriebenen psychologischen Belastungsfaktoren, die im Zuge von betrieblichen Veränderungsprozessen auftreten, sind ein gutes Beispiel dafür, dass deren wirksames Belastungsausmaß auch von der Erfahrung der betreffenden Personen mit betrieblichen Veränderungsprozessen zusammenhängt. Der Faktor Erfahrung mit und Bewältigung von Belastung führen nicht zuletzt zu einer entsprechend ausgeprägten Widerstandskraft im Sinne von Resilienz.

Je nach Berufsgruppe ist es mitunter sogar notwendig und sinnvoll, Bewältigungskompetenzen spezifisch zu erfassen. Ein zielgruppengerechtes Training zum systematischen Aufbau von beruflicher Bewältigungskompetenz kann sich als daraus abgeleitetes Maßnahmenkonzept ergeben. Berufsfeuerwehrleute oder Pflegekräfte in der Notaufnahme einer Klinik werden eine andere Bewältigungskompetenzen aufweisen und benötigen, als beispielsweise die Mitarbeiter einer öffentlichen Behörde. Diese unterschiedlichen beruflichen Anforderungsebenen sind bei der Erfassung psychischer Belastung mit zu berücksichtigen.

These 10

Die praktischen Konsequenzen aus einer Gefährdungsbeurteilung sind in Form differenzierter Maßnahmenpläne abzuleiten. Diese berücksichtigen die Individualebene, die Ebene der Führungskräfte und den generellen Unternehmenskontext.

Eine systemische Erfassung von psychischen Belastungsfaktoren und Ressourcen mündet unweigerlich in der Ableitung von mehrdimensionalen und spezifischen Maßnahmenplänen. Zum einen gilt es, identifizierte Belastungsfaktoren zu reduzieren und zum anderen ist es genauso relevant, psychische Ressourcen zu fördern und zu entwickeln. Diese zwei Paradigmen betreffen die beteiligten Individuen sowie die Führungskräfte und das Unternehmen als Ganzes

in unterschiedlicher Ausprägung. Deshalb sollte diesbezüglich ein differenziertes Maßnahmenkonzept erarbeitet werden. Dieses Vorgehen sorgt alleine dahingehend für Entlastung, weil relevante Themen und Hebel identifiziert und zugeordnet werden. In logischer Konsequenz werden Zuständigkeiten, Verantwortung und nicht zuletzt der jeweilige Handlungsspielraum der beteiligten Menschen deutlich.

Der Soziologie Richard Sennett beschreibt seit den 80er-Jahren eine Kultur des neuen Kapitalismus, die sich von alten Werten wie der Stabilität innerbetrieblicher Strukturen und daraus abgeleiteten Haltungen der Loyalität und Bindung zum Unternehmen hin zu markanten Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten entwickelt. Er spricht in diesem Zusammenhang von einer Haltung fast unbegrenzter Verausgabungs- und Leistungsbereitschaft und einer damit einhergehenden Unfähigkeit, den Raubbau durch die neuen Arbeitsverhältnisse an der eigenen Gesundheit zu spüren und wahrzunehmen (Sennett & Bischoff, 2011). Der Philosoph Byung-Chul Han spricht in diesem Zusammenhang vom Zusammenbruch des psychischen Immunsystems - die Unfähigkeit, zu erkennen und abzuwehren, was dem eigenen Organismus nicht gut tut. Im Gegenteil, viele Beschäftigte agieren, so Han, aus einer verinnerlichten Haltung endloser Leistungsbereitschaft. Der Organismus sei zu einer Maschine geworden, die nicht mehr innehalten könne. Weiter zieht er die Schlussfolgerung, dass Menschen in der Leistungsgesellschaft dem Nicht-mehr-Können mit Selbstvorwürfen und Autoaggression entgegentreten, um nicht als Depressiver oder Versager zu gelten. Dies wiederum beschreibe einen Weg in das Erschöpfungs- oder Burn-out Syndrom und schließlich weiter zur Depression (Han, 2016).

Es erfordert Mut und eine egoistische, im Sinne einer selbstbeachtenden Haltung, um den beschriebenen Dynamiken entgegentreten. Eine Unternehmenskultur, in der es möglich und erwünscht ist, Belastungs- und Überlastungsphänomene wahrzunehmen, um dann zu überlegen, was jetzt sinnvollerweise zu tun ist, wird auf Dauer leistungsfähigere und gesündere Menschen hervorbringen. Regeneration wird zur Schlüsselkompetenz. Joachim Bauer spricht nicht zuletzt von der überragenden Wichtigkeit, regelmäßiger und tatsächlich eingehaltener Pausen im Arbeitskontext (Bauer, 2015). Ein Erfassen von Belastungsfaktoren bzw. Ressourcen muss diese kulturellen Aspekte und Wirkmechanismen mit beachten.

Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle und Verantwortung zu, weil sie mit Ihrem Verhalten zum einen Modell sind und zum anderen durch ihr Verhalten aus der Führungsrolle unmittelbar auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einfluss nehmen. Gesundheitsfördernde Führung heißt, Rahmenbedingungen zu gestalten, die Leistungsfähigkeit

und Leistungsbereitschaft und demzufolge auch Regeneration und Erholung ermöglichen und fördern. Die Ergebnisse der Salutogeneseforschung und die Veröffentlichungen des Gallup Meinungsforschungsinstituts können dabei konkrete Hinweise und Anregungen für den Führungsalltag bieten.

Aaron Antonovsky beschreibt den Kohärenzsinn als zentralen Aspekt der Entstehung von Gesundheit. Im Detail geht es dabei um das Gefühl der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit. Wenn Menschen ihre Arbeit und ihr Tun dementsprechend erleben und bewerten können, entsteht Gesundheit. Die Konsequenzen für ein salutogenetisches Führungsverhalten liegen auf der Hand (Antonovsky & A. Franke, 1997). Ein Phänomen, das bei den Jungen des beginnenden 21. Jahrhunderts kurz als „Generation Y“ betitelt wird, ist vielleicht sogar sichtbarer Ausdruck salutogener Grundwerte des Menschen und somit essentieller Bestandteil einer neuen Arbeits- und Lebenskultur. Führungskräfte, die verstehen, welch enormes Potenzial in der Wahrnehmung dieser Grundwerte steckt, werden wahrscheinlich nicht nur erfolgreicher im Sinne der ökonomischen Kennzahlen sein, sondern auch gesündere und zufriedener Mitmenschen um sich haben.

Die Forschungsergebnisse des Gallup Instituts stellen sechs zentrale Wertaussagen in den Mittelpunkt einer produktiven, rentablen, loyalen und kundenorientierten Unternehmenskultur. Menschen mit einer hohen Ausprägung dieser vier Kriterien beschreiben folgende Kernaussagen bezogen auf ihre Arbeitsbedingungen:

- Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
- Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um korrekt zu arbeiten.
- Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
- Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen.
- Mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.
- Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert.

(Coffman & Gonzales-Molina, 2003).

Diese Wertaussagen sind in ihrer Bedeutung nahezu denkungsgleich mit den gesundheitsbildenden Werten von Grossarth-Maticsek, der sich im Kern mit einer ganz anderen Fragestellung auseinandergesetzt hatte. Er hat in seinen Längsschnittstudien Patienten gefragt,

was in ihrem Leben von Bedeutung für sie war und welche Werte sie vermisst haben. Die von ihm dargestellten gesundheitsbildenden Werte sind umgekehrt betrachtet sozusagen das Fundament einer Lebensführung, deren Konsequenz als Gesundheit bezeichnet wird. Gesundheit ist in dieser Argumentation nicht der Wert an sich, sondern das Ergebnis einer gesundheitsbildenden werteorientierten Lebensführung (Grossarth-Maticsek, 2003).

Zurückführend auf die Ergebnisse des Gallup-Instituts kann somit die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Führungskräfte dann erfolgreich sind und gleichermaßen auch einen gesundheitsförderlichen Führungsstil pflegen, wenn sie die folgenden Bedingungen anstreben:

- Erfolgreiche Führungskräfte formulieren klare Aufträge für ihre Geschäftseinheiten, ausgerichtet am Gesamtauftrag des Unternehmens.
- Sie wählen entsprechend der jeweiligen Anforderungen die geeigneten Mitarbeiter mit den benötigten Talenten und Fähigkeiten aus.
- Sie bauen eine klare, ergebnisorientierte Leistungserwartung (Auftrag der Mitarbeiter) auf und unterstützen mit den entsprechenden Arbeitsmitteln.
- Sie wirken motivierend auf der Basis einer werteorientierten Grundhaltung mit persönlichem Interesse, Anerkennung und Unterstützung der Stärken.
- Sie fördern den Wunsch und das Interesse von Mitarbeitern, die sich entsprechend ihrer Fähigkeiten und Talente weiterentwickeln möchten! (Simmel & Wühr, 2014)

Walter Böckmann (1990) beschreibt in seinem Werk „*Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten!*“ weitere grundlegende Gedanken zur Haltung von Führungskräften. Führung ist der Zusammenarbeit mit Menschen zugeordnet und muss seiner Ansicht nach gerade in einer Zeit, in der sich die Anonymität elektronischer Medien ausbreitet, intensiver werden. Führen fragt sinnorientiert nach der Bedeutung des Handelns für den Einzelnen und schafft individuelle Motivationsbedingungen. Leistung sei demnach eine psychologische Komponente menschlichen Handelns, die ganz auf Sinn hin konzentriert ist. Wenn jemand selbstgesteckten Zielen folgen kann und ganz in seiner Aufgabe aufgeht, kann der Mensch nach Böckmann zur Sinnerfüllung kommen und über sich selbst hinauswachsen. Logisch konsequent und grundlegend sei deshalb die Überlegung einer Führungskraft, eine geeignete und sinnstiftende Aufgabe zu ermöglichen. Leistung lasse sich zwar auch mit Geld stimulieren, allerdings nur, wenn Geld als Mittel zum Sinn Verwendung findet.

Zusammenfassend beschreibt er eine Führungskonstellation als ein System für sich, das aus den vier Bezugsgrößen Führer, Geführte, Aufgabe und Sinn besteht. Sinn sei in diesem Zusammenhang nicht die Sache an sich, sondern die Bedeutung, die diese für die Führungskraft und die Geführten hat. Wenn Aufgabe und Führung stimmen und der Verwirklichung sozialer wie kreativ-produktiver Werte dienen und dahinter vielleicht noch der Dienst an kulturellen oder politischen Ideen steht, sind laut Böckmann alle Voraussetzungen für Leistungsbedingungen erfüllt (Böckmann, 1990; Zsok, 2013).

Umgekehrt kann eben ein Mangel an Sinn und Bedeutung nicht nur zu Leistungseinbußen führen, sondern in letzter Konsequenz auch die Entstehung psychischer Erkrankungen begünstigen. Die Ausprägung der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit und Bedeutung der Arbeitstätigkeiten wird somit zu einem zentralen Faktor im Hinblick auf die Erfassung psychologischer Belastungen bzw. psychologischer Ressourcen im betrieblichen Kontext.

Ducki und Felfe fassen ihre gewonnenen Forschungserkenntnisse wie folgt zusammen: Gesundheitsgerechte Führung braucht eine an humanen Werten ausgerichtete Unternehmens- und Führungskultur, verantwortungsbewusste Führungskräfte, Information und Reflexion, genügend Zeit und offene und transparente Kommunikationsprozesse (Ducki & Felfe, 2011). Gerade die Art und Weise der Kommunikation in einem Unternehmen scheint hinsichtlich einer gesundheitsförderlichen Kultur ein bedeutsamer Aspekt zu sein. Der Gedanke ist, wie bereits an früherer Stelle ausgeführt, nicht neu. In der Antike wurde das Wort als Heilmittel bezeichnet und damit die zentrale Bedeutung der Sprache herausgestellt. Für die therapeutische Kommunikation geht man dabei weniger von besonderen Gesprächstechniken aus. Man spricht eher von einer inneren Haltung der Gesprächsführenden, die über die Fähigkeit verfügen, wirklich dialogisch zu kommunizieren und in diesem Sinne eine Art Resonanz zwischen den Gesprächspartnern entstehen zu lassen (Quarch & Schröder Hartmut, 2018).

Insbesondere das Verhalten und die Art und Weise der Kommunikation von Führungskräften wird dabei herausgestellt. Ein niedriges Maß an freundlicher Zuwendung und Respektierung im Führungsverhalten führt zu einer generell schlechter bewerteten Arbeitsfähigkeit, lässt die Befragten ihre Arbeitsfähigkeit hinsichtlich der Arbeitsanforderungen als negativer einschätzen, führt zu mehr selbst und ärztlich diagnostizierten Erkrankungen, lässt die Befragten sich durch Erkrankung in ihrer Arbeit als stärker beeinträchtigt fühlen, führt generell zu mehr krankheitsbedingten Fehlzeiten, führt zu Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Arbeitsfähigkeit und der Einschätzung der psychischen Leistungsreserven (Prümper J. & Becker, 2011).

Eine Kommunikationskultur, (Grossarth-Maticek, 2003; Rosa, 2018a) die nicht nur wertschätzend, sondern in gewisser Weise auch gesundheitsförderlich und mitunter sogar heilsam wirken kann, sollte vor diesem Hintergrund ein essentieller Bestandteil bei der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften sein.

6. Fazit und Ausblick

Wie ich in dieser Arbeit zeigen konnte, bedeutet die Erfassung - nur der bedeutensten - psychologischen Belastungsfaktoren die Berücksichtigung außerordentlich vieler und komplexer Kategorien. Aus meiner Forschungstradition können näherungsweise valide Aussagen nur mit Hilfe einer systemischen Herangehensweise herausgearbeitet werden. Dabei besonders zu berücksichtigen ist der jeweilige Kontextbezug der zu untersuchenden Zielgruppe. Die Verfahren und Instrumente sind grundsätzlich an die zu erhebende Zielgruppe / Branche und an die jeweiligen definierten Arbeitskontexte anzupassen. In diesem Zusammenhang reicht es aus statistischen Überlegungen heraus aus, eine repräsentative Stichprobe der jeweiligen Zielgruppe zu erfassen.

Aus methodischer Sicht empfiehlt es sich, ein „Mixed-Methods-Design“ zu wählen, das aus validen quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden besteht. Es ist notwendig, mindestens zweidimensional zu agieren und sowohl Belastungsfaktoren als auch Ressourcen zu erheben. Darüber hinaus empfiehlt es sich, den Belastungsstatus der jeweiligen Gruppe als subjektive Einschätzung der Beanspruchung in die Erfassung mit einzubeziehen. Der Faktor der subjektiven Bewertung der beteiligten Menschen ist in diesem Zusammenhang nicht als methodischer Makel oder gar Ausdruck mangelnder Objektivität zu betrachten. Vielmehr handelt es sich dabei um den zentralen Bestandteil bei der Beantwortung der Frage, was unter einem psychischen Belastungsfaktor zu verstehen ist.

Die Diskussion hinsichtlich des Wahrheitsgehalts der gewonnenen Erkenntnisse muss aus wissenschaftstheoretischer Sicht differenziert geführt werden. Eine Erkenntnis ist dann wahr, wenn sie vollständig mit der Realität übereinstimmt. Bei komplexen Phänomenen, wie dem der psychischen Belastung, können nach Karl Popper keine wahren Aussagen über die Realität gemacht werden (Popper, 2002). Unsere Erkenntnis kann von der Realität stark abweichen oder im günstigsten Fall der Realität sehr ähnlich sein. Als Konsequenz gilt es, die gewonnene Wahrheitsähnlichkeit als solche zu akzeptieren und immer wieder zu hinterfragen. Ein derartiger Prozess mündet idealerweise in eine Spirale des zunehmenden Erkenntnisgewinns mit immer wieder neuen Hinweisen und Anregungen für die Praxis im betrieblichen Kontext.

Die Qualität der Ergebnisse der Erhebung psychischer Belastungsfaktoren sowie die Nützlichkeit und Wirksamkeit der zu vereinbarenden Maßnahmenpläne hängt massiv davon ab, wie gut die beteiligten Menschen mit eingebunden sind. Es ist notwendig, nicht nur den Prozess und die Zielsetzungen zu erläutern, sondern insbesondere auch das damit einhergehende

systemische Denkmodell. Im Sinne einer bestmöglichen Objektivierung der zu erhebenden Faktoren, müssen die Menschen nicht nur eine Vorstellung davon haben, was unter psychischen Belastungsfaktoren zu verstehen ist und was mit Ressourcen gemeint ist. Sie sollten ebenfalls darüber nachgedacht haben, wie diese Faktoren kumulativ zusammenwirken, und wie die gewonnenen Ergebnisse zu sinnvollen Maßnahmen führen können. Eine Erhebung psychischer Belastungsfaktoren, die sich ausschließlich auf die Arbeitsbedingungen bezieht und den Faktor Mensch ausklammert, ist, wie ich umfassend im Zuge der gesamten Arbeit herausgearbeitet habe, nach den aktuell geltenden systemischen Erkenntnissen unzureichend.

Eine Unternehmenskultur, welche die Arbeit der Menschen mit den Leistungskennzahlen des Controllings zu messen versucht, fragt folgerichtig auch nach Störungen, um aus dieser Perspektive Risiken minimieren und beseitigen zu können. Allerdings wird man mit diesen Messparametern, den vielschichtigen Facetten der psychischen Gesundheit, der menschlichen Leistungsfähigkeit und insbesondere der Leistungsbereitschaft nicht gerecht. Ein wertebasiertes Instrument, welches von den Menschen im Unternehmen selbst erarbeitet und in einem dialogischen Prozess entwickelt wird, dürfte nicht nur die Akzeptanz und den allgemeinen Beteiligungsgrad bei der Durchführung erhöhen. Es ist davon auszugehen, dass ein derartiger Prozess bereits als belastungsreduzierend und ressourcenfördernd wahrgenommen wird.

Der Fokus auf die Frage, welche Werte den Menschen im betrieblichen Kontext wichtig sind und infolgedessen eine gemeinsam getragene Basis und Kultur kennzeichnen, wäre möglicherweise eine ganz neue methodische Herangehensweise. Es wäre dabei mitunter nicht einmal nötig, den Grad der Belastung, oder Beanspruchung, noch dazu im Hinblick auf die psychischen Komponenten, zu erfassen. Es würde wahrscheinlich ausreichen zu vereinbaren, wie man beispielsweise damit umgeht, wenn sich Einzelne überlastet fühlen. Es wird weiterhin vereinbart, wie Belastung oder Überlastung geäußert werden darf und welche Möglichkeiten es geben sollte, um dann Unterstützung zu suchen. Alles in allem wird im Zuge dessen natürlich über sinnvolle Möglichkeiten und zweckmäßige Maßnahmen nachgedacht, die im Alltag greifen und sinnvoll erscheinen.

Dem Erleben und der Pflege von psychischen Ressourcen kommt vor diesem Hintergrund eine zentrale Bedeutung zu. Leitfragen können sein: Wie gelingt es uns? Was hilft bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben und was lernen wir aus den bisher gemachten Erfahrungen für zukünftige Anforderungen? Diese Art Vorgehen wäre zunächst unabhängig von den Arbeitsbedingungen, allerdings spezifisch für die beteiligten Menschen. Eine Übertragbarkeit

bzw. Generalisierung wäre zu prüfen. Eine regelmäßige oder / und anlassbezogene Wiederholung und Anpassung ist demnach notwendig und sinnvoll.

Eine grundsätzliche Verantwortung für den Anstoß zu derartigen Herangehensweisen bleibt bei den Führungskräften und den Unternehmern selbst. Deren Hauptinteresse dürfte nicht zuletzt das Wohlergehen der Menschen sein, die mit ihnen und für sie arbeiten. Wenngleich im Zuge einer zunehmenden Haltung der Selbstverantwortung das Eigeninteresse der beteiligten Mitarbeiter mehr und mehr eine gestaltende Rolle spielen dürfte. An dieser Stelle liegt es nahe, eine systemische Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren und psychischer Ressourcen auch als sinnvollen Bestandteil im Rahmen eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagementsystems zu implementieren.

Die Arbeitsbedingungen werden sich wohl auch zukünftig ändern. Man geht davon aus, dass diese Veränderungsprozesse möglicherweise noch schneller und dynamischer von statten gehen, als wir es bisher erfahren haben. Hartmut Rosa provoziert in diesem Zusammenhang mit der These, Beschleunigung sei nicht das Problem und Entschleunigung sei nicht die Lösung (Rosa, 2018b). Als zentrales Anliegen bleibt die Frage: Wie gut lernen die Menschen, mit diesen Entwicklungen umzugehen?

Für den weiteren wissenschaftlichen Diskurs und die damit einhergehende Forschung ergeben sich folgende Leitfragen:

- Welche Formen der Anpassung sind aus einer evolutionsbio-psycho-sozialen Perspektive erforderlich, so dass Menschen die neuen Anforderungen ihrer Lebens- und Arbeitswelten im beginnenden 21. Jahrhundert gut bewältigen können?
- Haben Schulungsprogramme, die Menschen für ihre Fähigkeiten sensibilisieren, bewusst und pro-aktiv auf ihre subjektiven Bewertungsschemata Einfluss zu nehmen, belastungsreduzierende bzw. gesundheitsfördernde Wirkung?
- In welcher Form können dabei insbesondere evidenzbasierte, gesundheitsorientierte Kommunikationskampagnen im betrieblichen Kontext einen Beitrag leisten?
- Was genau bedeutet Führung und Selbstführung vor dem Hintergrund des Themas psychische Belastung im betrieblichen Kontext? Welchen Stellenwert hat die Eigenverantwortung der beteiligten Menschen? Lässt sich diese beeinflussen?
- Welche Rolle spielt vor dem Hintergrund der diskutierten Fragestellungen das Thema Regeneration und Erholung? Kann eine Organisationskultur, die eine adäquate Pausengestaltung fördert, präventiv wirksam sein?

"Wir können nicht beobachten, ohne das zu beobachtende Phänomen zu stören, (...) die Quantentheorie lässt keine völlig objektive Beschreibung der Natur mehr zu."

(Heisenberg, Rasche & van der Waerden, 2007, S. 153 f.; Heisenberg, 2008, S. 126)

Abbildungen

Abbildung 1. Mandala-Modell der Gesundheit nach Hancock.	15
Abbildung 2. Simplified specification of Antonovsky's original model of salutogenesis for the context of work	18
Abbildung 3. JD-R-Health-SoC Model.	19
Abbildung 4. Biologische, soziale und psychische Einflüsse auf die Gesundheit.	22
Abbildung 5. Die Phasenräume chaotischer und sich selbst organisierender Systeme	24
Abbildung 6. Potentiallandschaftsdarstellung mit Bergen und Tälern.	28
Abbildung 7. The job demands-resource model of burnout.	44
Abbildung 8. Modell beruflicher Gratifikationskrisen.	46
Abbildung 9. Risikofaktoren psychischer Fehlbeanspruchung.	55
Abbildung 10. Im Projekt berücksichtigte Arbeitsbedingungsfaktoren und Outcomevariablen, differenziert nach Tehmenfeldern.	57
Abbildung 11. Emotionale Reaktionen auf anstehende Veränderungen.	69
Abbildung 12. Warum die Komplexibilität des Bewußtseins durch die Flow-Erfahrung zunimmt.	74
Abbildung 13. Systemisches Arbeitsmodell.	82
Abbildung 14. Terminologie und konzeptuelle Zusammenhänge nach der DIN EN ISO 10075.	83
Abbildung 16. Einteilung von Verfahren zur Beurteilung psychischer Gefährdung.	87
Abbildung 17. Schritte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.	97
Abbildung 18. Modell eines integrativen systemischen Erfassungsinstruments.	99
Abbildung 19. Systemisches Erfassungsinstrument.	101
Abbildung 20. Erfassung individueller Belastungsfaktoren.	102

Abbildung 21. Erfassung typischer Belastungsfaktoren.	103
Abbildung 22. Erfassung individueller Ressourcen.	103
Abbildung 23. Auszug zur Erfassung der Belastungssymptomatik.	104
Abbildung 24. Erfassung der Ursachenzuschreibungen.	104
Abbildung 25. Belastungssymptomatik im Gruppenvergleich.	105
Abbildung 26. Arbeitsplatzspezifische Belastungsfaktoren.	106
Abbildung 27. Ursachenzuschreibungen.	106
Abbildung 28. Ressourcen.	107
Abbildung 29. Evaluation der Erwartungen an die Workshopreihe.	114
Abbildung 30. Gesundheitliche Risikofaktoren.	117
Abbildung 31. Gesundheitsförderliche Faktoren.	118
Abbildung 32. Belastungsfaktoren.	118
Abbildung 33. Belastungskontext „Arbeitsaufgabe“.	119
Abbildung 34. Stressfaktoren.	120
Abbildung 35. Ressourcen im Arbeitskontext.	120
Abbildung 36. Trinkmenge und Flüssigkeitsarten der Gruppe „Ernährung und Trinken“.	123
Abbildung 37. Konzentrationsleistungen der Bewegungsgruppe im Projektverlauf.	123
Abbildung 38. Ergebnisse der Regenerationsgruppe.	124

Abkürzungen

AAS	American Antiquarian Society
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
DAK	Deutsche Angestellten-Krankenkasse
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DSM	Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders
ERIC	Education Resources Information Center
EU-OSHA	Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
FK	Führungskraft
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
ICD	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems
MA	Mitarbeiter/in
MW	Mittelwert
MLA	Modern Languages Association

Tabellen

Tabelle 1. Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung "GDA-Checkliste"....	53
Tabelle 2. Psychische Anforderungen im Vergleich Schichtarbeit/keine Schichtarbeit	66
Tabelle 3. Vor- und Nachteile verschiedener Methoden.....	90
Tabelle 4. Ressourcen – Aspekte.	94
Tabelle 5. Beispiel einer Gegenüberstellung von Hauptbelastungen und Hauptressourcen.	111
Tabelle 6. Beispiel einer Rohfassung eines Maßnahmenplans.....	111
Tabelle 7. Stichprobenbeschreibung.....	112

Literaturverzeichnis

- Albertsen, K., Nielsen, M. L. & Borg, V. (2001). The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress: The main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work & Stress*, 15(3), 241–253. <https://doi.org/10.1080/02678370110066562>
- Amlinger-Chatterjee, M. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt-Atypische Arbeitszeiten*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Angerer, P., Glaser, J., Gündel, H., Henningsen, P., Lahmann, C., Letzel, S. et al. (Hrsg.). (2014). *Psychische und psychosomatische Gesundheit in der Arbeit*. Heidelberg, München, Landsberg: ecomed Medizin.
- Angerer, P., Glaser, J., Gündel, H., Henningsen, P., Lahmann, C., Letzel, S. et al. (Hrsg.). (2014). *Psychische und psychosomatische Gesundheit in der Arbeit. Wissenschaft, Erfahrungen und Lösungen aus Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie und Psychosomatischer Medizin*. Landsberg/Lech: ecomed.
- Angermeyer, M. C., Millier, A., Rémuzat, C. & Refai, T. (2013). Burnout: Ein deutsches Phänomen? *Psychiatrische Praxis*, 40(8), 425–429. <https://doi.org/10.1055/s-0033-1343199>
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Bd. 36). Tübingen: DGVT-Verl.
- Antonovsky, A. & Franke, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Band 36). Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Apuleius. (1969). *Metamorphosen - Der goldene Esel*. München: Wilhelm Heyne.
- Apuleius. (1978). *Das Märchen von Amor und Psyche*. Stuttgart, Germany: Reclam.
- Aronson, E., Pines, A. M. & Kafry, -D. (1983). *Tedium Measure - Deutsche Fassung: Ueberdruss-Skala*.
- Asch, S. E. (1987). *Social psychology* (Oxford science publications). Oxford: Oxford Univ. Pr.
- Aust, B. (2000). *Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt: Umsetzung stresstheoretischer Erkenntnisse in eine Intervention bei Busfahrern*: LiT-Verlag Münster.
- Badura, B. (1997). *Self-Efficacy. The Exercise of Control*.

- Badura, B. (Hrsg.). (2011). *Führung und Gesundheit* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2011). Berlin [u.a.]: Springer.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder Hartmut, Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.). (2016). *Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Mit 130 Abbildungen und 253 Tabellen* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2016). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49413-4>
- Badura, B. & Ehresmann, C. (2016). Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, Schröder Hartmut, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Mit 130 Abbildungen und 253 Tabellen* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2016, S. 81–96). Berlin: Springer.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2013). *Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg* (SpringerLink, 2., erweiterte Aufl. 2013). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-36913-1>
- Badura, B., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.). (2009). *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren-Wohlbefinden fördern*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Badura, B. & Steinke, M. (2012). *Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bamberg, E., Keller, M., Wohlert, C. & Zeh, A. (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), Hrsg.). (2012). *BGW-Stresskonzept. Das arbeitspsychologische Stressmodell*. Zugriff am 12.01.2019. Verfügbar unter https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/Wissenschaft-Forschung/BGW08-00-000_Stresskonzept_Das_arbeitspsychologische_Stressmodell_Download.pdf?__blob=publicationFile
- Bandura, B. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, (84(2)), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.84.2.191>
- Bandura, B. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, B. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

- BAuA (Hrsg.). (2014). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt. Verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/Doc?id=10904562>
- Bauer, J. (2015). *Arbeit: Warum sie uns glücklich oder krank macht*. München: Heyne, W.
- Beck, D. & Morschhäuser, M. (2016). Qualitätsgrundsätze der GDA Träger für die Erstellung von Instrumenten zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. In R. Wieland, K. Seiler & M. Hammes (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Dialog statt Monolog*. Kröning: Asanger Verlag.
- Beermann, B. (2009). Nacht- und Schichtarbeit. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Böckmann, W. (1990). *Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft* (ETB Econ-Business, Bd. 21091, Lizenzausg). Düsseldorf: Econ-Taschenbuch-Verl.
- Böckmann, M. B. F. (2008). *Systemtheoretische Grundlagen der Psychosomatik und Psychotherapie*: Carl-Auer Verlag.
- Borst, U. (2016). Von psychischen Krisen und Krankheiten, Resilienz und "Sollbruchstellen". In R. Welter-Enderlin & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände* (Paar- und Familientherapie, 5. Auflage, 2016, S. 194–206). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Brandstädter, J. & Rothermund, K. (2002). The life-course dynamics of goal pursuit and goal adjustment: A two-process framework. *Developmental Review*, 22, 117–150.
<https://doi.org/10.1006/drev.2001.0539>
- Buchegger, C., Kallus, W. & Jimenez, P. (2016). Zusammenhänge zwischen arbeitsbezogener Belastung, Beanspruchung und personenbezogener Ressourcen. In R. Wieland, K. Seiler & M. H. Hammes (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit* (S. 229–232). Asanger Verlag, Kröning Google Scholar.
- Buchwald, P. & Hobfoll, S. E. (2013). Die Theorie der Ressourcenerhaltung. Implikationen für den Zusammenhang von Stress und Kultur. In P. Genkova, T. Ringeisen & F. T. L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* (S. 127–138). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Buchwald, P., Schwarzer, C. & Hobfoll, S. E. (Hrsg.). (2004). *Stress gemeinsam bewältigen. Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (Ps, Psychologie, 2., aktualisierte und erw. Aufl.). München [u.a.]: Pearson Studium.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz und Bundesamt für Justiz (Hrsg.). (2008). *Gesetz über die Pflegezeit (Pflegezeitgesetz - PflegeZG)*. Zugriff am 06.04.2019. Verfügbar unter <https://www.gesetze-im-internet.de/pflegezg/PflegeZG.pdf>
- Busche, H. (2001). *Die Seele als System. Aristoteles' Wissenschaft von der Psyche* (Paradeigmata, Bd. 25). Hamburg: Meiner.
- Cernavin, O. & Diehl, S. (2018). Unternehmens- und Präventionskultur in der Arbeitswelt 4.0. In O. Cernavin, W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0* (Bd. 86, S. 189–230). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17964-9_12
- Cernavin, O., Schröter, W. & Stowasser, S. (Hrsg.). (2018). *Prävention 4.0*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17964-9>
- Chang, C.-H. (D.) & Baard, S. K. (2013). Stresserleben bei der Arbeit im Kulturvergleich. In P. Genkova, T. Ringeisen & F. T. L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* (S. 293–313). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Coffman, C. & Gonzales-Molina, G. (2003). *Managen nach dem Gallup-Prinzip. Entfesseln Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter*. Frankfurt am Main u.a: Campus-Verl.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz* [Good business <dt.>] (1. Aufl. dieser Ausg). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). *Flow. Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Detel, W. (2005). *Aristoteles* (Reclam-Bibliothek Leipzig, 20301 : Grundwissen Philosophie, Orig.-Ausg., 1. Aufl.). Leipzig: Reclam.
- Deutsche Gesellschaft für Psychologie; Hogrefe-Verlag. (2016). *Richtlinien zur Manuskriptgestaltung* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag. <https://doi.org/10.1026/02763-000>

- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2013). *Gesetz zur Neuorganisation der bundesunmittelbaren Unfallkassen, zur Änderung des Sozialgerichtsgesetzes und zur Änderung anderer Gesetze (BUK-Neuorganisationsgesetz - BUK-NOG)* (1 Aufl.). 63. Zugriff am 13.05.2019.
Verfügbar unter
https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/text.xav?SID=&tf=xaver.component.Text_0&tocf=&qmf=&hlf=xaver.component.Hitlist_0&bk=bgbl&start=%2F%2F*%5B%40node_id%3D'358638'%5D&skin=pdf&tlevel=-2&nohist=1
- Dispenza, J. (2016). *Du bist das Placebo*. Rosenheim: Momanda.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Mit 167 Tabellen ; [Extras online]* (Springer-Lehrbuch, 5., vollst. überarb., aktualisierte und erw. Aufl.). Berlin [u.a.]: Springer.
- Dreyer, W. & Höbner, U. (Hrsg.). (2011). *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ducki, A. (2009). Arbeitsbedingte Mobilität und Gesundheit - Überall dabei - Nirgendwo daheim. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren-Wohlbefinden fördern*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führen und Gesundheit. Überblick. In B. Badura (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2011, S. vii–xii). Berlin [u.a.]: Springer.
- Ducki, A. & Maier, W. (2001). Belastungen und Ressourcen der Mobilität: Erste Ergebnisse der Pendlerbefragung im Auswärtigen Amt. *Dokumentation der Tagung „Mobilität und Familie“ am*, 2(01), 22–33.
- Eberhard-Metzger, C. (1999). *Glücklich?: Glück ist, wenn die Chemie stimmt*. Zugriff am 20.08.2018. Verfügbar unter <https://www.wissenschaft.de/allgemein/titelthema-gluecklich-glueck-ist-wenn-die-chemie-stimmt/>
- Eilles-Matthiessen, C. & Scherer S. (2011). Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz. Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens. In B. Badura (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2011, S. 15–25). Berlin [u.a.]: Springer.
- European Agency for Safety and Health at Work (Hrsg.). (2015). *Ergebnisse der EU-OSHA im Jahr 2014 und Ausblick auf 2015. Meinungs-austausch mit dem Ausschuss „Beschäftigung und soziale Angelegenheiten“ des Europäischen Parlaments Januar 2015*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/empl/dv/osha_note_january_2015/_osha_note_january_2015_de.pdf

- Falkai, P., Wittchen, H.-U., Döpfner, M., Gabel, W., Maier, W., Rief, W. et al. (Hrsg.). (2018). *Diagnostisches und statistisches Manual psychischer Störungen DSM-5®* (2. korrigierte Auflage, deutsche Ausgabe). Göttingen: Hogrefe.
- Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work & Stress, 11*(2), 134–147.
<https://doi.org/10.1080/02678379708256830>
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: A one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 461. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<461::AID-JOB11>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<461::AID-JOB11>3.0.CO;2-T)
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technik. *Psychological Bulletin, 51*. Zugriff am 03.09.2018.
- Flanagan, J. C. (2006). The critical incident technique. *Business and Management Research Methodologies : Inductive Research Methodologies, 151–188*.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(5), 992–1003.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.992>
- Försterling, F. (Hrsg.). (1994). *Attributionstheorie. Grundlagen und Anwendungen*. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.
- Franke, A. (2006). *Modelle von Gesundheit und Krankheit*. Bern: Huber.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung. Das Instrument "Health-oriented Leadership". In B. Badura (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2011, S. 3–13). Berlin [u.a.]: Springer.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159–165.
- Galuska Joachim (Hrsg.). (2014). *Bewusstsein - Grundlagen, Anwendungen und Entwicklung*. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Geertz, C., Luchesi, B. & Bindemann, R. (1983). *Dichte Beschreibung [deutsch]. Beitr. zum Verstehen kultureller Systeme. Übers. von Brigitte Luchesi u. Rolf Bindemann*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gelhaar, T. (2010). *Stress und Coping in der Adoleszenz : Ein Kulturvergleich von Jugendlichen in 10 europäischen Ländern*. Marburg: Tectum Verlag.

- Genkova, P., Ringeisen, T. & Leong, F. T. L. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Genz, A. & Jacobi, F. (2014). Nehmen psychische Störungen zu? In P. Angerer, J. Glaser, H. Gündel, P. Henningsen, C. Lahmann, S. Letzel et al. (Hrsg.), *Psychische und psychosomatische Gesundheit in der Arbeit* (S. 39–45). Heidelberg, München, Landsberg: ecomed Medizin.
- Gesundheit, D. A.K. (2013). *DAK Gesundheitsreport 2013*. Zugriff am 09.01.2019. Verfügbar unter <https://www.dak.de/dak/download/vollstaendiger-bundesweiter-gesundheitsreport-2013-1318306.pdf>
- Gregor, J. J. (2017). The Application of Salutogenesis to Work. In M. B. Mittelmark, B. Lindström, G. F. Bauer, G. A. Espnes, J. M. Pelikan, M. Eriksson et al. (Hrsg.), *The Handbook of Salutogenesis* (S. 197–210). s.l.: Springer.
- Grossarth-Maticsek, R. (2003). *Selbstregulation, Autonomie und Gesundheit: Krankheitsfaktoren und soziale Gesundheitsressourcen im sozio-psycho-biologischen System*. Berlin: de Gruyter.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hancock, T. (1985). *The mandala of health: a model of the human ecosystem*. Family & Community Health: November 1985 - Volume 8 - Issue 3 - p 1-10.
- Hamacher, W. & Wittmann, S. (2005). *Lebenslanges Lernen zum Erwerb von Handlungskompetenzen für Sicherheit und Gesundheit. Abschlussbericht zum Projekt "Lebenslanges Lernen zum Erwerb von Handlungskompetenzen für Sicherheit und Gesundheit - konzeptionelle Grundlagen" - INQA-Projekt 26-03* (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung, Bd. 1052). Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW Verl. für Neue Wiss.
- Han, B.-C. (2016). *Müdigkeitsgesellschaft Burnoutgesellschaft Hoch-Zeit*. Berlin: Matthes & Seitz Berlin Verlag.
- Heide, H. (2009). Ursachen und Konsequenzen von Arbeitssucht. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren-Wohlbefinden fördern*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heisenberg, W. (2008). *Der Teil und das Ganze. Gespräche im Umkreis der Atomphysik* (Serie Piper, Bd. 2297, 7. Aufl.). München: Piper.

- Heisenberg, W., Rasche, G. & van der Waerden, B. L. (2007). *Physik und Philosophie* (7., korr. Aufl.). Stuttgart: Hirzel.
- Herbig, B. (2014). Erfassung von Belastungen. In P. Angerer, J. Glaser, H. Gündel, P. Henningsen, C. Lahmann, S. Letzel et al. (Hrsg.), *Psychische und psychosomatische Gesundheit in der Arbeit. Wissenschaft, Erfahrungen und Lösungen aus Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie und Psychosomatischer Medizin* (S. 541–549). Landsberg/Lech: ecomed.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. ed.). New York [u.a.]: Wiley.
- Hildenbrand, B. (2016). Resilienz, Krise und Krisenbewältigung. In R. Welter-Enderlin & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände* (Paar- und Familientherapie, 5. Auflage, 2016, S. 207–231). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Hinding, B. & Kastner, M. (2011). Record Title: Welche Unternehmenskultur fördert Gesundheitskompetenz? Ergebnisse einer Expertenbefragung. In M. Kastner & R. Otte (Hrsg.), *Empirische Ergebnisse und Zukunftsaspekte im betrieblichen Gesundheitsmanagement* (S. 178–192). Lengerich: Pabst Science Publ.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress* (The series in health psychology and behavioral medicine). Washington, DC: Hemisphere Publishing Corp.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community. The psychology and philosophy of stress* (The Plenum series on stress and coping). New York: Plenum Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. & Neckel, S. (2006). *Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle* (Campus-Bibliothek, Erw. Neuausg). Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Hößler, U. & Simmel, M. (2018). Das PsyBELA-Konzept des iGMS Instituts zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Regensburg: unveröffentlichtes Arbeitspapier und Praxisbericht.
- ICD11. (2019). Zugriff am 12.06.2019. Verfügbar unter <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>
- Illich, I. (1995). *Die Nemesis der Medizin. Die Kritik der Medikalisierung des Lebens*. München: C.H. Beck.
- Jamieson, J. P., Crum, A. J., Goyer, J. P., Marotta, M. E. & Akinola, M. (2018). Optimizing stress responses with reappraisal and mindset interventions: an integrated model. *Anxiety, Stress, and Coping*, 31(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1442615>
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kastner, M. & Otte, R. (Hrsg.). (2011). *Empirische Ergebnisse und Zukunftsaspekte im betrieblichen Gesundheitsmanagement*. Lengerich: Pabst Science Publ.
- Kersting, J.-M. (2007). Flow- und Sinnerleben in der Arbeit. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hogrefe Verlag.
- Kohlmann, C.-W. & Eschenbeck, H. (2013). Stressbewältigung und Gesundheit. Kulturvergleichende und interkulturelle Aspekte. In P. Genkova, T. Ringeisen & F. T. L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* (S. 59–65). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kölln, P. (2014). *Männer im Betrieb(s)zustand*. Wiesbaden: Universum Verlag GmbH.
- Koslowsky, M. (1997). Commuting Stress: Problems of Definition and Variable Identification. *Applied Psychology*, 46(2), 153–173. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01222.x>
- Kraus, S. & Rieder, K. (2018). *Fragebogen zur Analyse mobiler Arbeit - Amobil*, Hochschule Aalen. Zugriff am 23.04.2019. Verfügbar unter <https://www.prentimo.de/fragebogen-amobil>
- Kriegesmann, B. (2005). *Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. Abschlussbericht für das Projekt "Lebenslanges Lernen im Bereich von Sicherheit und Gesundheitsschutz: Entwicklung eines Kompetenzmodells als Basis für die Förderung eigenkompetenten Verhaltens" - INQA-Projekt F 53-03* (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung, Bd. 1038). Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW Verl. für Neue Wiss.
- Kühnen, U. & Haberstroh, S. (2013). Die Dynamik von Kultur und Selbstkonzept. Konsequenzen für das Erleben und Bewältigen von Stress. In P. Genkova, T. Ringeisen & F. T. L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* (S. 97–112). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kury, P. (2010). *Der überforderte Mensch. Eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout* (Campus Historische Studien). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

- Landes, M. & Steiner, E. (2014). *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen. Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte* (Essentials). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05642-1>
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion - A new synthesis*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Pub. Co.
- Leipold, B. & Greve, W. (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist*, 14(1), 40–50. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.14.1.40>
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2007). *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern*. Wien: Springer. Verfügbar unter http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2859322&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Leven, K.-H. (Hrsg.). (2005). *Antike Medizin. Ein Lexikon*. München: C.H. Beck.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers (edited by Dorwin Cartwright, Studies in Social Power)*. New York: Harper & Row.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. [Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung ...]*. Zugriff am 09.01.2019. Verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=6
- Lück, H. E. & Guski-Leinwand, S. (2014). *Geschichte der Psychologie. Strömungen, Schulen, Entwicklungen* (Kohlhammer-Urban-Taschenbücher, 550 : Psychologie, 7., vollst. überarb. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Lück, H. E., Miller, R. & Sewz, G. (Hrsg.). (2018). *Klassiker der Psychologie. Die bedeutenden Werke: Entstehung, Inhalt und Wirkung* (2., erweiterte und überarbeitete Auflage).
- Luhmann, N. (1994). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1996). *Die Realität der Massenmedien* (2., erw. Aufl.). Opladen: Westdt. Verl.
- Luhmann, N. (2007). *Die Kunst der Gesellschaft* (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 1303, 1. Aufl., [Nachdr.]). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, N. (2008). *Die Soziologie und der Mensch* (Soziologische Aufklärung, / Niklas Luhmann ; 6, 3. Aufl.). Opladen: VS Verl. für Sozialwiss.
- Luhmann, N. (2015). *Theorie der Gesellschaft* (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 1360, 1. Aufl., [9. Nachdr.]). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Marschall, J., Hildebrandt, S., Sydow, H. & Nolting, H.-D. (Storm, A., Hrsg.). (2017). *Gesundheitsreport 2017*. Zugriff am 09.01.2019. Verfügbar unter <https://www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-2017-1885298.pdf>
- Maturana HR, V. F. (1990). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. München: Goldmann.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, 12., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McGonigal, K. (2017). *The Upside of Stress. Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It*. [S.l.]: Avery.
- Meinel, H. (2015). *Betriebl. Gesundheitsschutz* (6.): ecomed-Storck GmbH.
- Mittelmark, M. B., Lindström, B., Bauer, G. F., Espnes, G. A., Pelikan, J. M., Eriksson, M. et al. (Hrsg.). (2017). *The Handbook of Salutogenesis*. s.l.: Springer. Verfügbar unter <http://www.doabooks.org/doab?func=fulltext&rid=21310>
- Nachreiner, F. (2012). *Psychische Belastung und Beanspruchung. –die Normenreihe DIN EN ISO 10 075*. Impulsreferat, Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e.V. Verfügbar unter <http://www.gawo-ev.de/cms/uploads/BGW%2010075.pdf?phpMyAdmin=8b6ed5803bbabc8d5f96599c9c6997ad>
- Nagel, U. & Petermann, O. (2016). *Psychische Belastungen, Stress, Burnout? So erkennen Sie frühzeitig Gefährdungen für Ihre Mitarbeiter und beugen Erkrankungen erfolgreich vor!* (2. Auflage). Landsberg am Lech: ecomed Sicherheit.
- Neuner, R. (2016). *Psychische Gesundheit bei der Arbeit : Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H. M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. *Erprobung eines Messinstruments (COPSOQ)*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW. Zugriff am 07.09.2018. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Martina_Michaelis/publication/265525020_Methoden_zur_Erfassung_psychischer_Belastungen/links/55ae248e08aed614b0985391.pdf

- Oppolzer, A. (2009). Psychische Belastungsrisiken aus Sicht der Arbeitswissenschaft und Ansätze für die Prävention. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren-Wohlbefinden fördern*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Popper, K. R. (1999). *All life is problem solving*. London: Routledge.
- Popper, K. R. (2002). *Logik der Forschung* (10., verb. und verm. Aufl., Jub.-Ausg). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Prümper J. & Becker, M. (2011). Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In B. Badura (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2011, S. 37–47). Berlin [u.a.]: Springer.
- Quarch, C. & Schröder Hartmut. (2018). Heilende Worte. *Rhetorik*, 37(1), 94–110.
<https://doi.org/10.1515/rhet.2018.006>
- Rat der Europäischen Union (Hrsg.). (1989). *Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit*. Zugriff am 28.08.2018. Verfügbar unter https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=uriserv:OJ.L_.1989.183.01.0001.01.DEU
- Remschmidt, H. (Hrsg.). (1986). *Multiaxiales Klassifikationsschema für psychiatrische Erkrankungen im Kindes- und Jugendalter nach Rutter, Shaffer und Sturge. Mit einem synoptischen Vergleich zum DSM-III* (2., rev. Aufl.). Bern [u.a.]: Huber.
- Remschmidt, H., Schmidt, M. H. & Poustka, F. (Hrsg.). (2017). *Multiaxiales Klassifikationsschema für psychische Störungen des Kindes- und Jugendalters nach ICD-10. Mit einem synoptischen Vergleich von ICD-10 und DSM-5®* (7., aktualisierte Auflage). Bern: Hogrefe.
- Richter, P. & Hacker, W. (2017). *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben* (5. Auflage). Kröning: Asanger Verlag.
- Ringeisen, T. (2013). Stressbewältigung im Kulturvergleich. In P. Genkova, T. Ringeisen & F. T. L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* (S. 255–278). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.

- Rosa, H. (2018). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung* (Dritte Auflage, Wissenschaftliche Sonderausgabe). Berlin: Suhrkamp.
- Roschker, N. S. (2013). *Psychische Gesundheit als Tabuthema in der Arbeitswelt: Analyse der DAX 30 und Leitfaden für die Unternehmensberichterstattung*: Springer-Verlag.
- Rossi, E. L. & Nimmons, D. (2007). *20 Minuten Pause. Wie Sie seelischen und körperlichen Zusammenbruch verhindern können* (ultradiane Rhythmen, 6., durchges. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Roth, G. & Strüber, N. (2017). *Wie das Gehirn die Seele macht* (Siebte, durchgesehene Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A. et al. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung : Forschung Projekt F 2353* (1. Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20170421>
- Satow, -L. (2012). *Stress- und Coping-Inventar (SCI)*. Testmanual und Normen. Zugriff am 12.01.2019. Verfügbar unter <https://www.drSATOW.de/tests/stress-und-coping-inventar/>
- Schaeffer, D. & Pelikan, J. M. (Hrsg.). (2017). *Health literacy. Forschungsstand und Perspektiven* (1. Auflage). Bern: Hogrefe.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.
- Schmidt, K. (2015). Chefsache Depressionen. Ansprechen oder abwarten? *Wirtschaftswoche*, (15), 68–71. Was Unternehmen für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun können.
- Schönpflug, W. (2016). *Psychologie - historisch betrachtet. Eine Einführung* (Essentials). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schröder Hartmut (2010). Transkulturelle Gesundheitswissenschaften: Eine kulturwissenschaftliche Neuorientierung der Medizin? In Schröder Hartmut & U. Bock (Hrsg.), *Semiotische Weltmodelle. Mediendiskurse in den Kulturwissenschaften ; Festschrift für Eckhard Höfner zum 65. Geburtstag* (Semiotik der Kultur, Bd. 8, S. 517–529). Berlin: Lit.
- Schröder Hartmut (2014). „Medizin und Bewusstsein. Auf dem Weg zu einer Kulturheilkunde?“. In Galuska Joachim (Hrsg.), *Bewusstsein - Grundlagen, Anwendungen und Entwicklung* (S. 93–104). Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

- Schröder Hartmut & Bock, U. (Hrsg.). (2010). *Semiotische Weltmodelle. Mediendiskurse in den Kulturwissenschaften ; Festschrift für Eckhard Höfner zum 65. Geburtstag* (Semiotik der Kultur, Bd. 8). Berlin: Lit.
- Schröder Kerstin (1997). Persönlichkeit, Ressourcen und Bewältigung. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie. Ein Lehrbuch* (2., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verl. für Psychologie.
- Schubert, C. (2015). *Psychoneuroimmunologie und Psychotherapie*: Schattauer Verlag.
- Schubert, F.-C. & Knecht, A. (2015). *Ressourcen – Merkmale, Theorien und Konzeptionen im Überblick*. Zugriff am 05.09.2018. Verfügbar unter http://www.albanknecht.de/publikationen/Schubert_Knecht_2015_Ressourcen_im_Ueberblick.pdf
- Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.). (2007). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*: Hogrefe Verlag.
- Schumann, S. (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung. Ein Diskussionsbeitrag*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schütte, M. (2014). Anforderungen an Analyseinstrumente. In BAuA (Hrsg.), *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Schütte, M. (2014). Vorteile und Nachteile von Beobachtungsinterviews. In BAuA (Hrsg.), *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Schwarzer, R. (Hrsg.). (1997). *Gesundheitspsychologie. Ein Lehrbuch* (2., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verl. für Psychologie.
- Schwarzer, R. (2000). *Stress, Angst und Handlungsregulation [Stress, anxiety and action regulation] (4th rev. ed.)*. Stuttgart, Germany: Kohlhammer.
- Schwarzer, R. (Hrsg.). (2005). *Gesundheitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Theorie und Forschung, Serie X, Gesundheitspsychologie, Band 1). Göttingen: Hogrefe.
- Seligman, M. E. P. (2014). *Flourish - wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens* (2. Auflage). München: Kösel.
- Selye, H. (1953). *Einführung in die Lehre vom Adaptationssyndrom*: Thieme.
- Sennett, R. & Bischoff, M. (2011). *Die Kultur des neuen Kapitalismus* (/BvT], Bd. 413, 5. Aufl.). Berlin: Bloomsbury.

- Siegrist, J. (2015). *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Massnahmen* (1. Auflage). München: Elsevier Urban & Fischer.
- Sieverding, M. (2005). Geschlecht und Gesundheit. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Theorie und Forschung, Serie X, Gesundheitspsychologie, Band 1, S. 55–70). Göttingen: Hogrefe.
- Simmel, M. (2017, Juli). *Resilienz: „Das Immunsystem der Seele“*, Regensburg: im Rahmen eines Vortrags.
- Simmel, M. & Wühr, E. (2014). *Werteorientierte Führung. Unternehmenswelten schaffen, denen Menschen zugehören wollen!* Regensburg: Manuskript unveröffentlicht.
- Sin, N. L., Sloan, R. P., McKinley, P. S. & Almeida, D. M. (2016). *Linking daily stress processes and laboratory-based heart rate variability in a national sample of midlife and older adults*. 5. Zugriff am 10.01.2019. Verfügbar unter <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4891238/pdf/nihms-745066.pdf>
- Soff, M. (2011). Von der psychischen Sättigung zur Erschöpfung des Berufswillens. Kurt Lewin und Anitra Karsten als Pioniere der Burnout-Forschung. *Gestalt Theory*, 33(2), 183–200.
- Sørensen, K., van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J. M., Slonska, Z. et al. (2012). Health literacy and public health: a systematic review and integration of definitions and models. *BMC Public Health*, 12, 80. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-80>
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2017). *Pflegebedürftige nach Versorgungsart, Geschlecht und Pflegestufe*. Zugriff am 06.04.2019. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Tabellen/pflegebeduerftige-pflegestufe.html>
- Steinmann, R. M. (2005). *Psychische Gesundheit–Stress. Wissenschaftliche Grundlagen für eine nationale Strategie zur Stressprävention und Förderung psychischer Gesundheit in der Schweiz. Gesundheitsförderung*. Schweiz: Promotion Santé Suisse: Promotion Santé Suisse.
- Straub, J., Weidemann, A. & Weidemann, D. (Hrsg.). (2007). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe - Theorien - Anwendungsfelder*. Stuttgart: Verlag J.B. Metzler. <https://doi.org/10.1007/978-3-476-05019-9>
- Striepling, I. (2012). *Psychischer Belastungen bei der Arbeit* (Diskussion).
- Strunk, G. & Schiepek, G. (2006). *Systemische Psychologie : Eine Einführung in die komplexen Grundlagen menschlichen Verhaltens*. Heidelberg: Elsevier Spektrum Akademischer Verlag.

- Swett, C. (1975). Outpatient phenothiazine use and bone marrow depression. A report from the drug epidemiology unit and the Boston collaborative drug surveillance program. *Archives of General Psychiatry*, 32(11), 1416–1418.
- Teilnehmer (2018). *Gefährdungsanalyse psychischer Belastungsfaktoren* (Gespräch).
- Tholl, G. (Spiegel Online, Hrsg.). (2014). *Krankheitsbild Neurasthenie. Der Burnout des frühen 20. Jahrhunderts*. Verfügbar unter <https://www.spiegel.de/einestages/neurasthenie-burnout-des-fruehen-20-jahrhunderts-a-960000.html>
- Thomas, A. (2011). Das Kulturstandardkonzept. In W. Dreyer & U. Höbner (Hrsg.), *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>
- Udris, I., Kraft, U., Mussmann, C. & Rimann, M. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. *Psychosozial*, 15(4), 9–22.
- Ungericht, B. & Wiesner, M. (2011). Resilienz - Zur Widerstandskraft von Individuen und Organisationen. *zfo Zeitschrift Führung und Organisation*, 80(3), 188–194.
- Verlag C.H. Beck. (2018). *Arbeitsschutzgesetze 2018. Alle wichtigen aushangpflichtigen Vorschriften : Arbeitszeit, Betriebssicherheit, Elterngeld, Gleichbehandlung, Jugendarbeitsschutz, Kündigungsschutz, Mutterschutz, Nichtraucherchutz, Produktsicherheitsgesetz : Textausgabe mit Verweisungen, Sachverzeichnis und einer Einführung* (Beck'sche Textausgaben, 59. Auflage, Stand: 1.1.2018). München: C.H. Beck.
- Vester, F. (1997). *Neuland des Denkens* (10. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2016). Sense of coherence and the motivational process of the job-demands–resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 194–207. <https://doi.org/10.1037/a0039899>
- Vogt, K., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2013). Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1–8.
- Watson, S. B., Goh, Y. W. & Sawang, S. (2011). Gender Influences on the Work-Related Stress-Coping Process. *Journal of Individual Differences*, 32(1), 39–46. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000033>

- Watzlawick, P. (1977). *Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation*. Bern: Huber.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127–1149. <https://doi.org/10.1002/job.615>
- Weiner, B. (1994). Sünde versus Krankheit. Die Entstehung einer Theorie wahrgenommener Verantwortlichkeit. In F. Försterling (Hrsg.), *Attributionstheorie. Grundlagen und Anwendungen* (S. 1–26). Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.
- Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). (2016). *Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände* (Paar- und Familientherapie, 5. Auflage, 2016). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Wieland, R., Seiler, K. & Hammes, M. (Hrsg.). (2016). *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Dialog statt Monolog*. Kröning: Asanger Verlag.
- Wieland, R., Seiler, K. & Hammes, M. H. (Hrsg.). (2016). *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit*: Asanger Verlag, Kröning Google Scholar.
- Wieland-Eckelmann, R. (1992). *Kognition, Emotion und psychische Beanspruchung*. Göttingen: Hogrefe.
- Wirtz, M. A. & Strohmmer, J. (Hrsg.). (2017). *Dorsch - Lexikon der Psychologie*. Bern: Hogrefe.
- Wühr, E. (2011). *Systemische Medizin: auf der Suche nach einer besseren Medizin*. Bad Kötzing: Verlag Systemische Medizin.
- Zsok, O. (2013). *Sinn-orientierte Führungslehre nach Walter Böckmann. Leben und Werk des Bielefelder Soziologen* (Reihe Sinnspuren und Wirtschaft, Band 4, 1. Auflage, deutsche Erstausgabe). Sankt Ottilien: EOS.

Literatur der Online Quellen

- Bamberg, E., Keller, M., Wohler, C. & Zeh, A. (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), Hrsg.). (2012). *BGW-Stresskonzept. Das arbeitspsychologische Stressmodell*. Zugriff am 01.07.2019. Verfügbar unter https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/Wissenschaft-Forschung/BGW08-00-000_Stresskonzept_Das_arbeitspsychologische_Stressmodell_Download.pdf?blob=publicationFile
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz und Bundesamt für Justiz (Hrsg.). (2008). *Gesetz über die Pflegezeit (Pflegezeitgesetz - PflegeZG)*. Zugriff am 01.07.2019. Verfügbar unter <https://www.gesetze-im-internet.de/pflegezg/PflegeZG.pdf>
- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2013). *Gesetz zur Neuorganisation der bundesunmittelbaren Unfallkassen, zur Änderung des Sozialgerichtsgesetzes und zur Änderung anderer Gesetze (BUK-Neuorganisationsgesetz - BUK-NOG)* (1 Aufl.). Zugriff am 01.07.2019. Verfügbar unter https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/text.xav?SID=&tf=xaver.component.Text_0&toctf=&qmf=&hlf=xaver.component.Hitlist_0&bk=bgbl&start=%2F%2F*%5B%40node_id%3D'358638'%5D&skin=pdf&tlevel=-2&nohist=1
- Eberhard-Metzger, C. (1999). *Titelthema – Glückliche?: Glück ist, wenn die Chemie stimmt*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter <https://www.wissenschaft.de/allgemein/titelthema-gluecklich-glueck-ist-wenn-die-chemie-stimmt/>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2015). *ERGEBNISSE DER EU-OSHA IM JAHR 2014 UND AUSBLICK AUF 2015. Meinungsaustausch mit dem Ausschuss „Beschäftigung und soziale Angelegenheiten“ des Europäischen Parlaments Januar 2015*, European Agency for Safety and Health at Work. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/empl/dv/osha_note_january_2015/_osha_note_january_2015_de.pdf
- Gesundheit, D. A.K. (2013). *DAK Gesundheitsreport 2013*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter <https://www.dak.de/dak/download/vollstaendiger-bundesweiter-gesundheitsreport-2013-1318306.pdf>

- ICD 11. (2019). Zugriff am 01.07.2019. Verfügbar unter <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. [Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung ...]*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=6
- Marschall, J., Hildebrandt, S., Sydow, H. & Nolting, H.-D. (Storm, A., Hrsg.). (2017). *Gesundheitsreport 2017*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter <https://www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-2017-1885298.pdf>
- Nachreiner, F. (2012). *Psychische Belastung und Beanspruchung*, Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e.V., Oldenburg. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter <http://www.gawo-ev.de/cms2/uploads/BGW%2010075.pdf?phpMyAdmin=8b6ed5803bbabc8d5f96599c9c6997ad>
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H. M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen*, Erprobung eines Messinstruments (COPSOQ). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Martina_Michaelis/publication/265525020_Methode_n_zur_Erfassung_psychischer_Belastungen/links/55ae248e08aed614b0985391.pdf
- Rat der Europäischen Union. (1989). *Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=uriserv:OJ.L_.1989.183.01.0001.01.DEU
- Satow, -L. (2012). *Stress- und Coping-Inventar (SCI). Testmanual und Normen*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter <https://www.dr-satow.de/tests/stress-und-coping-inventar/>
- Schubert, F.-C. & Knecht, A. (2015). *Ressourcen - Merkmale, Theorien und Konzeptionen im Überblick*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter http://www.albanknecht.de/publikationen/Schubert_Knecht_2015_Ressourcen_im_Ueberblick.pdf
- Schubert, F.-C. & Knecht, A. (2015). *Ressourcen - Merkmale, Theorien und Konzeptionen im Überblick*. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter

http://www.albanknecht.de/publikationen/Schubert_Knecht_2015_Ressourcen_im_Ueberblick.pdf

Sin, N. L., Sloan, R. P., McKinley, P. S. & Almeida, D. M. (2016). *Linking daily stress processes and laboratory-based heart rate variability in a national sample of midlife and older adults*. 5. Zugriff am 23.03.2019. Verfügbar unter

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4891238/pdf/nihms-745066.pdf>

Tholl, G. (Spiegel Online, Hrsg.). (2014). *Krankheitsbild Neurasthenie. Der Burnout des frühen 20. Jahrhunderts*. Zugriff am 12.06.2019. Verfügbar unter

<https://www.spiegel.de/einestages/neurasthenie-burnout-des-fruehen-20-jahrhunderts-a-960000.html>